

TUKIPALVELUISTA YDINPALVELUA

Kaupungin ja sairaanhoitopiirin ruokapalvelujen yhdistäminen

Anja Hankala

Opinnäytetyö
Toukokuu 2010

Palveluliiketoiminnan koulutusohjelma
Matkailu-, ravitsemis- ja talousala



JYVÄSKYLÄN AMMATTIKORKEAKOULU
JAMK UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES



Tekijä(t) HANKALA, Anja	Julkaisun laji Opinnäytetyö	Päivämäärä 21.05.2010
	Sivumäärä 133	Julkaisun kieli Suomi
	Luottamuksellisuus () saakka	Verkojulkaisulupa myönnetty (X)
Työn nimi TUKIPALVELUISTA YDINPALVELUA Kaupungin ja sairaanhoitopiirin ruokapalvelujen yhdistäminen		
Koulutusohjelma Palveluliiketoiminnan koulutusohjelma, Matkailu-, ravitsemis- ja talousala		
Työn ohjaaja(t) MERTANEN, Enni		
Toimeksiantaja(t) Kuopion yliopistollinen sairaala (KYS), Huoltopalveluosasto		
<p>Tiivistelmä</p> <p>Kuopion kaupunki ja Pohjois-Savon sairaanhoitopiiri ovat vuosien 2008–2009 aikana selvittäneet yhteistyömahdollisuuksia tukipalvelujen alueella. Yhteistyöhanke on koskenut ruokapalveluja, laitoshuollon palveluja, kiinteistötekniikan ja kiinteistöjen ylläpidon palveluja, välinehuollon palveluja ja sekä puhelinvälitys-, neuvonta-, valokuvaus- ja vahtimestaripalveluja että logistiikan palveluja. Yhteistyöhanke toteutettiin kahdessa vaiheessa, joista ensimmäisessä selvitettiin, löytyykö mahdollisesta yhteistyöstä lisäarvoa asiakkaille, henkilöstölle ja omistajille. Toisessa vaiheessa suunniteltiin mahdollisen yhteisorganisaation liiketoimintasuunnitelmaa sekä tehtiin toiminnalliset ja taloudelliset analyysit.</p> <p>Opinnäytetyön tarkoituksena on kuvata kaupungin ja sairaanhoitopiirin ruokapalvelujen yhdistämistä ja palvelujen kehittämistä sekä yhteiskeittiön tila- ja tuotantotapasuunnittelua, johon kiinteästi liittyy kaupungin keittiöverkostotoiminnan kehittäminen hankkeen ensimmäisessä ja toisessa vaiheessa. Tavoitteena opinnäytetyössä on asiakaslähtöisen palveluorganisaation kehittäminen, jossa tukipalveluja tuotetaan ydinpalveluna.</p> <p>Yhteistyöhankkeen ensimmäisessä vaiheessa hahmoteltiin mahdollisen yhteiskeittiön vaihtoehtoisia asiakassegmenttejä sekä tehtiin SWOT-analyysi. Tässä analyysissä selvitettiin nykyisen toimintatavan vahvuudet ja heikkoudet sekä tulevan yhteisen toiminnan mahdollisuudet ja uhat. Toisessa vaiheessa suunniteltiin ruokapalvelujen yhteinen liiketoimintamalli, asiakasryhmät ja asiakkaat, tuotteet ja palvelut sekä tehtiin kustannusanalyysi tulevaisuuden yhteistoiminnasta. Lisäksi tehtiin yhteiskeittiön tila- ja tuotantotapasuunnitelmat sekä selvitettiin kaupungin keittiöverkoston kehittämismahdollisuudet.</p> <p>Yhteistyöhanke odottaa parhaillaan Kuopion kaupungin ja Pohjois-Savon sairaanhoitopiirin kuntayhtymän hallitusten ja valtuustojen hyväksymiä päätöksiä yhteisorganisaation perustamisesta. Tehdyillä päätöksillä on valtakunnallinen, alueellinen ja seudullinen merkitys.</p>		
Avainsanat (asiasanat) tukipalvelu, ydinpalvelu, asiakaslähtöisyys, palvelujen kehittäminen		
Muut tiedot		



Author(s) HANKALA, Anja	Type of publication Master's Thesis	Date 21.05.2010
	Pages 133	Language Finnish
	Confidential Until ()	Permission for web publication (X)
Title FROM SUPPORT SERVICES TO CORE SERVICES A combination of food services of the City and the hospital district		
Degree Programme Master's Degree Programme in Hospitality management		
Tutor(s) MERTANEN, Enni		
Assigned by Kuopio University Hospital, Maintenance Services		
<p>Abstract</p> <p>During 2008 and 2009, the City of Kuopio and the hospital district of Northern Savo have been discussing possibilities of cooperation in the area of support services. The cooperation project has concerned services connected with food, institutional care, real estate techniques and property maintenance, instrument maintenance as well as telephone communication, information, photography, porters and logistics. The cooperation project was carried out in two stages: In the first stage, it was discussed whether customers, employees or owners would benefit from such cooperation. In the second stage, a business plan for a potential joint organization was outlined, and analyses of operations and economy were made.</p> <p>The purpose of this thesis is to describe a combination of food services of the City of Kuopio and the hospital district, development of services and planning of space and production for a communal kitchen. This planning is closely connected with a development of the City's kitchen network in the first and second stages of the project. The objective of the thesis is to promote the development of a customer oriented service organization in which support services are provided as core services.</p> <p>In the first stage of the cooperation project, alternative customer segments for the potential communal kitchen were sketched out, and a SWOT analysis was made. In this analysis the strengths and weaknesses of the present practice as well as opportunities and threats of future cooperation were considered. In the second stage, a joint business model for food services was designed, plans were made for customer groups, customers, products and services, and a cost analysis for potential joint activities was made. In addition, space and production plans for the communal kitchen were made and the possibilities of developing the City's kitchen network were investigated.</p> <p>The cooperation project is now expecting decisions on the foundation of a joint organization approved by the City of Kuopio and the boards and councils of the local authorities of the hospital district of Northern Savo. These decisions will be of national, regional and local importance.</p>		
Keywords support services, core services, customer orientation, service development		
Miscellaneous		

SISÄLTÖ

1	ASIAKASLÄHTÖISEN PALVELUORGANISAATION KEHITTÄMINEN	7
2	TUKIPALVELUISTA YDINPALVELUA	9
2.1	Yhteistyöhanke ruokapalvelujen yhdistämisestä.....	13
2.2	Yhteistyöhankeksen taustaa	17
2.2.1	Puijon sairaalan ravintokeskus.....	18
2.2.2	Kuopion Aterian keittiöverkosto.....	20
2.3	Toimintaympäristö muuttuu.....	22
2.3.1	Muutoksia kuntasektorilla.....	24
2.3.2	Toimintamenojen kasvun hillintää	32
2.3.3	Väestö ikääntyy – palvelutarpeet lisääntyvät	34
2.3.4	Enemmän sähköisiä palveluja.....	37
2.3.5	Kestäviä hankintoja	38
2.3.6	Palvelujen kilpailutusta.....	40
3	YHTEISTYÖHANKKEEN ESISELVITYS.....	41
3.1	Hankeryhmä laajentaa toimeksiantoa	42
3.2	Eri vaihtoehtoja yhteiskeittien asiakassegmenteiksi.....	44
3.3	Vaihtoehtoiset organisaatiomallit.....	49
3.4	Yhteistyöhankeksen visio ja tavoitteet	49
3.5	SWOT-analyysi	51
3.6	Yhteistyöstä lisäarvoa – jatkotoimenpide-esitys.....	55
4	YHTEISTYÖHANKKEEN JATKOSELVITYS	58

4.1	Ohjausryhmän järjestäytyminen ja organisaation tavoite	60
4.2	Tavoitteena parasta tukipalvelua	63
4.3	Tilaaja-tuottajamalli	64
4.4	Työryhmien tehtävät	68
5	RUOKAPALVELUSTA YDINPALVELUA	69
5.1	Hoito- ja hoiva-ala yhteiskeittiön asiakkaaksi	71
5.2	Yhteiskeittiön tilasuunnitelma	73
5.2.1	Eri toiminnoista tilasuunnitelma	73
5.2.2	Toimintaa kahdessa kerroksessa	75
5.3	Annospakkausateriat	77
5.4	Neljän ammattikeittiön kierros	79
5.5	Ruokapalvelujen liiketoimintatapa	82
5.6	Koukun Helmen annospakkausateriaprosessi	84
5.7	Arkkitehdin yhteiskeittiöluonnos	85
5.8	Yhteiskeittiön tuotantotapaselvitys	86
5.8.1	Tila- ja prosessisuunnitelmat ja ateriatoimitukset	88
5.8.2	Tuotanto- ja laitesuunnitelmat sekä kapasiteettilaskelmat	89
5.9	Ruokapalvelujen organisointimalli	90
5.10	Tuotantotapoina Cook and Serve ja Cook and Chill	91
5.11	Yhteisestä toiminnasta hyötyä ja lisäarvoa	95
5.12	Ruokapalvelutyöryhmän näkemys yhteisorganisaation toimintakokonaisuudesta	96

5.13	Investointeja koskeva tarveselvitys ja hankesuunnitelma	98
5.14	Ruokapalvelujen kustannusanalyysi.....	99
5.15	Keittiöverkon kehittämismahdollisuudet	101
6	JATKOTOIMENPIDE-ESITYS	104
7	TOTUUDEN HETKI.....	105
7.1	Paineita toimintaympäristöstä	106
7.2	Kivijalka	107
7.3	Valmistautuminen	110
7.4	Ruokapalvelun kilpailuvaltit.....	113
	LÄHTEET.....	116
	LIITTEET	
	LIITE 1. Organisointimuotojen vertailu	125
	LIITE 2. Tuke-keskuskeittiö, AH_4.4.2009	129
	LIITE 3. Malli Tuke-keskuskeittiö toiminta 28.8.09 AH -taulukosta	133
	KUVIOT	
	KUVIO 2. Kuopion yliopistollisen sairaalan organisaatiokaavio (Organisaatiokaavio 4.9.2009)	14
	KUVIO 3. Huoltopalveluosaston organisaatiokaavio	15
	KUVIO 4. Kuopion kaupungin organisaatiokaavio 2008.....	16
	KUVIO 5. Kuopion Aterian organisaatiokaavio (Kuopion Ateria 2007)	17
	KUVIO 6. KYS – Harjulan sairaala – Puijonlaakson palvelukeskus -alue (Kartat ja reitit 2010).....	18

KUVIO 7. Valkeisen sairaala – KYS – Harjulan sairaala -alue (Kartat ja reitit 2010)	21
KUVIO 8. Asiakkaan erilaiset tilanteet (Arantola & Simonen 2009, 14, muokattu; Niemelä 2006, 33)	22
KUVIO 9. Yhteisorganisaation ja ympäristötekijöiden vuorovaikutus	24
KUVIO 10. Palvelujen järjestäminen (Jäppinen & Kaukopuro-Klemetti 2009, 6, muokattu)	26
KUVIO 11. Sairaanhoidopiirin uusi organisaatiokaavio 1.1.2011 alkaen (Tiedotteet 2010)	27
KUVIO 12. Yleiset tukipalvelut (Pohjois-Savon sairaanhoidopiirin kuntayhtymän hallitus 2010)	28
KUVIO 13. Suppilomalli palveluiden välisistä suhteista (Uudistuksen taustat ja tavoitteet 2009)	29
KUVIO 14. Kysteri-alue ja sen tuotantoalueet (Kysteri -hankkeen loppuraportti 2009, 18)	31
KUVIO 15. Pomo & Väisänen (Talouselämä 2009, 3)	33
KUVIO 16. Kuopion väestö ikäryhmittäin 1.1.2007 (Kuopion väestöennuste 2008–2015 (-2030) 2008, 25)	35
KUVIO 17. Kuopion väestömuutos ikäryhmittäin vuoteen 2030 (Kuopion väestöennuste 2008–2015 (-2030) 2008, 11)	35
KUVIO 18. Työttömyysaste Kuopiossa ja vertailukaupungeissa tammikuussa 2010 (Kuopion työttömyys tammikuun lopulla 2010)	37
KUVIO 19. Aikajana Tuke-hankkeen esiselvitysvaiheesta	42
KUVIO 20. Yhteiskeittiön eri vaihtoehtoyhdistelmät	47
KUVIO 21. Tuke-hankkeen yhteistyötavoitteet (Keskustelumuistio 25.6.2008, 2)	51

KUVIO 22. Aikajana Tuke-projektista ruokapalvelujen osalta.....	60
KUVIO 23. Tuke-organisaatiokaavio 20.3.2009 (Projektisuunnitelma 2009) ..	62
KUVIO 24. Tilaaja-tuottajamallin osatekijät (Yksilön vai talouden ehdoilla? 2009, 15, muokattu)	65
KUVIO 25. Peruspalvelujen tuotanto- ja järjestämistapoja (Aronen ym. 2001, 41, muokattu)	66
KUVIO 26. Massakuva yhteiskeittiöstä Puijon sairaalan länsisiivessä (Tarveselvitys ja hankesuunnitelma 2010, kansikuva)	85
KUVIO 27. Ruokapalvelun organisaatiomalli (Ruokapalveluiden toimialuetyöryhmä 6/2009, liite).....	91
KUVIO 28. Toimituspisteet ja päivittäiset kuljetuskerrat viikonpäivittäin (Ruokapalveluiden asiantuntijatyöryhmä 2/2009, liite, muokattu).....	92

TAULUKKO

TAULUKKO 1. Laadukkaaksi koetun palvelun seitsemän kriteeriä (Grönroos 2009, 121–122, muokattu)	11
TAULUKKO 2. Yhteistyöhankeeseen osallistuneet tukipalvelut	13
TAULUKKO 3. Kuopion Aterian keittiöt	21
TAULUKKO 4. Hankeryhmän edustajat	41
TAULUKKO 5. Yhteiskeittiön asiakassegmenttien eri vaihtoehdot (Pirkanen & Kinnunen 2008, muokattu)	45
TAULUKKO 6. Ruokapalvelutoiminnan heikkoudet ja vahvuudet (Tuke- loppuraportti 2008, 13–14; Tiivistelmä 2008, 1–2)	52
TAULUKKO 7. Ruokapalvelutoiminnan mahdollisuudet ja uhkat (Tuke- loppuraportti 2008, 13–14; Tiivistelmä 2008, 1–2)	54
TAULUKKO. 8. Ruokapalvelun eri työryhmien yhteistyökerrat ja -tunnit	69

TAULUKKO 9. Suoritelaskentatavan erot.....	101
TAULUKKO 10. Yhteisorganisaatioon liitettävät palvelualueet (Loppuraportti 2010, 31)	105

1 ASIAKASLÄHTÖISEN PALVELUORGANISAATION KEHITTÄMINEN

*Ihmiset aina moittivat olosuhteita ja ympäristöä
siitä, mitä he ovat. Minä en usko olosuhteisiin.
Pystyvät ihmiset tässä maailmassa ovat niitä,
jotka etsivät toiminnalleen oikeita olosuhteita,
mutta elleivät löydä, tekevät ne.*

(Bernard Shaw)

Kuopion yliopistollisen sairaalan ravitsemispäällikkönä olen saanut olla mukana harvinaislaatuudessa yhteistyöhankkeessa, jossa kaupunki ja sairaanhoitopiiri ovat yhdessä lähteneet etsimään uudenlaista tapaa tuottaa perustehtävän tarvitsemia tukipalveluja. Kaupungin ja sairaanhoitopiirin yhteistyöhanke, jota on kutsuttu nimellä Tuke-hanke, on ollut ainutlaatuisen laaja selvitystyö tukipalvelujen alueella. Vuosien 2008–2009 aikana selvitettiin, millaiset mahdollisuudet on tuottaa tarvittavia tukipalveluja kustannustehokkaasti yhdessä. Hanke valmistui tämän vuoden tammikuussa ja odottaa parhaillaan hallitusten jatkopäätöksiä.

Kaupungin ja sairaanhoitopiirin yhteistyöhankkeen taustalla on muun muassa kiristynyt kuntatalous, joka suorastaan pakottaa keskittämään käytettävissä olevat resurssit perustehtävän hoitamiseen. Kaupungin ja sairaanhoitopiirin keskittyessä omaan ydintehtäväänsä haetaan perusteltuja järjestämistapoja ydinpalvelujen tarvitsemien tukipalvelujen tuottamiseksi. Tuke-hankkeen avulla Kuopion kaupunki ja Pohjois-Savon sairaanhoitopiiri ovat halunneet selvittää, millaista lisäarvoa syntyisi, jos kaupungin ja sairaanhoitopiirin tukipalvelut yhdistettäisiin yhteisorganisaatioon. Yhteistyöhankkeeseen kuuluneet tukipalvelut olivat ruokapalvelu, laitoshuollon palvelut, kiinteistötekniikan ja kiinteistöjen ylläpidon palvelut, välinehuollon palvelut, puhelinvälitys-, neuvonta-, valokuvaus- ja vahtimestaripalvelut sekä logistiikan palvelut.

Vuonna 2008 yhteistyöhankkeen esiselvitystä oli tekemässä Kuopion apulaiskaupunginjohtajan nimeämä hankeryhmä. Hankeryhmän tehtävänä oli sel-

vittää, millaista lisäarvoa löytyisi mahdollisesta yhteistyöstä ja olisiko siten tarvetta jatkaa hanketta pidemmälle. Lisäarvon löydyttyä hanke jatkui vuonna 2009, ja jatkoselvitystä tehtiin lähes 50 henkilön yhteistyöprojektina projektio-organisaatiossa. Projektioorganisaatiossa oli mukana molempien osapuolien edustajia. Jatkoselvitysvaiheen tavoitteena oli selvittää yhteisorganisaation taloudelliset ja toiminnalliset vaikutukset sekä tehdä esitys yhteisorganisaatiosta ja sen toimintamallista. Tällä hetkellä jatkotoimenpide-esitys, joka sisältää yhteisorganisaatiomuodon ja sen toimintamallin, on poliittisessa käsittelyssä ja saa todennäköisesti niin kaupungin kuin sairaanhoitopiirin kuntayhtymän hallitusten ja valtuustojen päätökset viimeistään kesäkuussa 2010.

Suunniteltu yhteistyöorganisaatio on palveluorganisaatio ja kaikkia edellä mainittuja palveluja tuottaessaan oikeastaan monipalveluorganisaatio, joka suurimmillaan toteutuessaan työllistäisi noin 1 100 henkilöä ja olisi liikevaihdoltaan noin 65 miljoonaa euroa. Palveluorganisaation tarkoituksena on tuottaa tilaaja-tuottajamallin mukaisesti asiakkaan tarvitsemia tukipalveluja ydinpalveluna tavoitteenaan tyytyväinen asiakas.

Opinnäytetyöni tarkoituksena on kuvata kaupungin ja sairaanhoitopiirin ruokapalvelujen yhdistämistä ja palvelujen kehittämistä sekä yhteiskeittiön suunnittelua ja kaupungin keittiöverkoston toiminnan kehittämistä. Tavoitteena on asiakaslähtöisen palveluorganisaation kehittäminen niin, että asiakkaan tarvitsemia tukipalveluja tuotetaan asiakaslähtöisesti ydinpalveluna. Keskityn opinnäytetyössäni kuvaamaan

1. kaupungin ja sairaanhoitopiirin ruokapalvelujen yhdistämistä ja palvelujen kehittämistä sekä
2. ruokapalvelujen yhteiskeittiön tila- ja tuotantosuunnittelua, johon kiinteästi liittyy kaupungin keittiöverkostotoiminnan kehittäminen.

Tukeudun opinnäytetyössäni teoreettiseen tietoperustaan ja Tuke-hankkeen aikana tuotettuun materiaaliin, kuten muistioihin, loppuraportteihin, projektisuunnitelmaan ja hankkeen aikana tehtyihin selvityksiin.

Suomen kunnissa on parhaillaan meneillään lähes vastaavanlaisia hankkeita, ja Tuke-hankkeen toteutumista seurataankin mielenkiinnolla. Tietävästi

Kuopion kaupungin ja Pohjois-Savon sairaanhoitopiirin yhteistyöhanke investointihankkeineen on laajuudeltaan suurin meneillään oleva yhteistyöhanke. Siinä on ennakoluulottomasti ja rohkeasti lähdetty etsimään ratkaisua kaupungin ja sairaanhoitopiirin taloudelliseen kustannuspaineeseen sekä innovatiivisesti suunnittelemaan yhteistä palveluorganisaatiota. Hanke ei ole ollut helppo kenellekään. Se on toteutettu erittäin tiukalla aikataululla, ja suunnitelua on tehty monissa työryhmissä oman työn ohella. Hankkeen kantava voima on ollut usko siihen, että yhdessä tekeminen tuottaa tulosta. Parhaimmillaan toteutuessaan yhteisorganisaatio toimii mallina sekä seudullisesti että mahdollisesti myös alueellisesti kunnille ja kuntayhtymille.

2 TUKIPALVELUISTA YDINPALVELUA

Palveluille on vuosikymmenten saatossa pyritty löytämään monia hyviä määritelmiä. Mielestäni professori Christian Grönroosin määritelmä sopii hyvin tähän työhön.

Palvelu on ainakin jossakin määrin aineettomien toimintojen sarjasta koostuva prosessi, jossa toiminnot tarjotaan ratkaisuina asiakkaan ongelmiin ja toimitetaan yleensä, muttei välttämättä, asiakkaan, palvelutyöntekijöiden ja/tai fyysisten resurssien tai tuotteiden ja/tai palveluntarjoajan järjestelmien välisessä vuorovaikutuksessa (Grönroos, C. 2009, 77).

Grönroosin määritelmän mukaan palveluista on löydettävissä kolme peruspiirrettä:

- Palvelut ovat prosesseja.
- Sekä palvelujen tuottaminen että niiden kulutus tapahtuvat usein samanaikaisesti.
- Asiakas on usein osallinen palveluprosessiin ja voi olla vuorovaikutussuhteessa palveluntarjoajaan. (Grönroos 2009, 79.)

Palvelu voi sisältää jonkin konkreettisen tuotteen, kuten ravintolassa nautitun aterian. Se voi myös muodostua aineettomasta palvelusta, kuten esimerkiksi asiakasneuvonnasta infopisteessä.

Lämsän ja Uusitalon (2002, 20) mukaan joissakin tapauksissa erilaisten palvelujen tuottaminen voi olla merkittävä osa yrityksen toimintaa, jolloin palve-

lujen voi ajatella olevan yrityksen liiketoiminnan ydin. Grönroos (2009, 222) jakaa palvelut joko perus- tai ydinpalveluihin ja lisäpalveluihin. Perus- tai ydinpalvelu, niin kuin Grönroos nimittää, on markkinoilla olon syy. Lisäpalveluista voidaan käyttää monia nimityksiä sen perusteella, millaisina ne halutaan ymmärtää. Grönroos (2009, 222-225) käyttää lisäpalveluista nimityksiä liitännäispalvelut, avustavat palvelut tai mahdollistavat palvelut sekä tukipalvelut. Grönroos tarkoittaa edellä mainituilla liitännäis-, avustavilla ja mahdollistavilla palveluilla sellaisia palveluita, jotka ovat välttämättömiä varsinaisen ydinpalvelun toteutumiselle. Tukipalveluilla hän puolestaan tarkoittaa palveluja, jotka lisäävät ydinpalvelun arvoa mutta eivät ole välttämättömiä ydinpalvelun toteutumiselle.

Julkinen sektori tuntee tukipalvelut lähinnä ydintehtävää tukevinä toimintoina. Kuntien ydintehtävinä on muun muassa järjestää perusopetusta ja päivähoitoa. Perusopetusta tukevaa tukipalvelua ovat kouluruokailu ja kiinteistöjen ylläpito. Vuorostaan päivähoitoa tukevia tukipalveluita ovat puhtauspalvelu ja päiväkotiruokailu. Sairaanhoidopiirien ydintehtävänä on sairaanhoito, jota tukevia tukipalveluja ovat laboratorio- ja apteekkipalvelut sekä potilasruokailu, laitoshuolto ja erilaiset logistiset palvelut.

Palvelujen liiketaloudellinen merkitys kasvaa kaiken aikaa niin yksityisellä kuin myös julkisella sektorilla, kun kustannuspaineet kasvavat. Yksityinen sektori kilpailee tietoisesti asiakkaistaan, ja niin tekevät myös yhä enenevässä määrin julkisen sektorin palveluja tuottavat liikelaitokset ja osakeyhtiöt. Palvelujen kehittämisen yhtenä lähtökohtana on asiakastyytyväisyys ja asiakkuuden säilyttäminen, kilpaillaanpa sitten armottomasti markkinoilla tai pyritään tyydyttämään kunnallisen liikelaitoksen tai osakeyhtiön omistajia.

Asiakastyytyväisyyden saavuttaminen tarkoittaa asiakaskeskeistä palvelujen kehittämistä, jossa yrityksen omaa toimintaa ja palveluja kehitetään siten, että asiakkaan tarpeet ja toiveet täyttyvät. Yrityksen tai palveluntarjoajan on siis kyettävä tarkastelemaan omaa toimintaansa kriittisesti ja kehittämään sitä asiakkaan tarpeita ja odotuksia vastaavaksi (Lämsä ym. 2002, 35). Grönroosin (2009, 120) mukaan asiakastyytyväisyys liittyy kokemukseen palvelun laadusta. Taulukossa 1 on Grönroosin (2009, 122) kokoamat seitsemän kriteeriä,

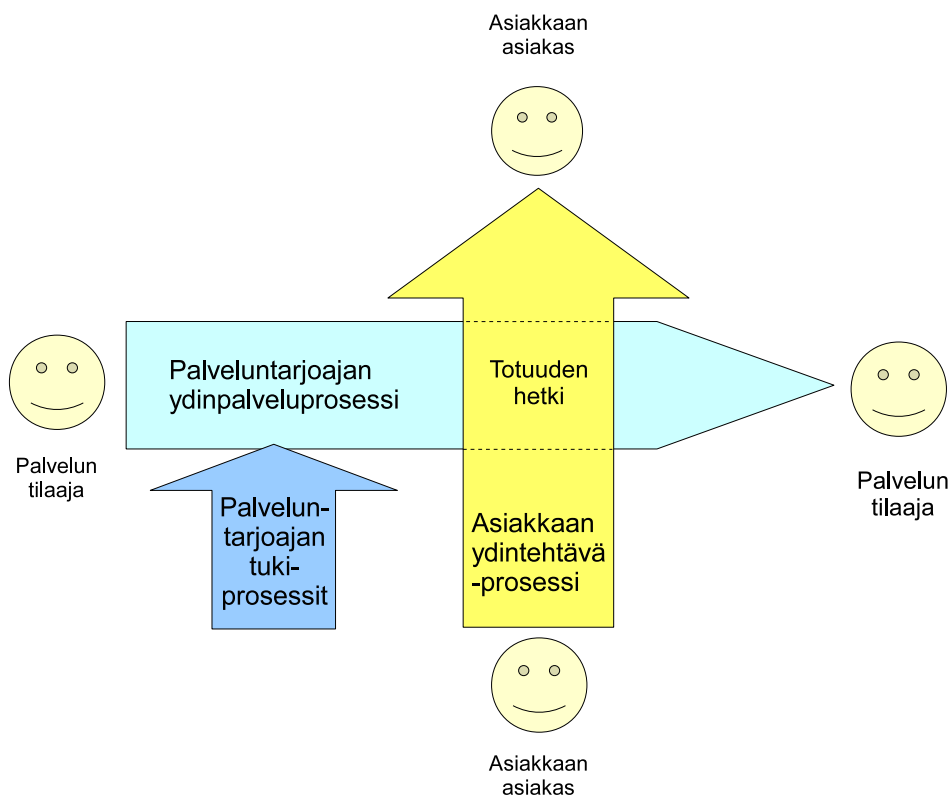
jotka vaikuttavat kokemukseen hyvästä palvelun laadusta. Kriteerit perustuvat tutkimuksiin ja teoreettiseen pohdintaan.

TAULUKKO 1. Laadukkaaksi koetun palvelun seitsemän kriteeriä (Grönroos 2009, 121–122, muokattu)

1.	Ammattimaisuus ja taidot – kuvaa asiakkaalle lopputuloksen teknistä laatua.
	Palveluntarjoajalla ja sen työntekijöillä tulee olla sellaiset tiedot ja taidot sekä operatiiviset järjestelmät ja fyysiset resurssit, joita tarvitaan asiakkaan tarpeiden ja odotusten ammattitaitoiseen ratkaisuun.
2.	Asenteet ja käyttäytyminen – kuvaa asiakkaalle prosessin toiminnallista laatua.
	Palveluntarjoajan työntekijöiden tulee kiinnittää asiakkaisiin huomiota ja haluta vastata asiakkaan tarpeisiin ja odotuksiin ystävällisesti ja spontaanisti.
3.	Lähestyttävyyys ja joustavuus – kuvaa asiakkaalle palveluntarjoajan saavutettavuutta.
	Palveluntarjoajan sijainti, aukioloajat, työntekijät ja operatiiviset järjestelmät tulee olla suunniteltu ja toimia siten, että palvelu on helppo saada ja että yritys on valmis sopeutumaan asiakkaan vaatimuksiin ja toiveisiin joustavasti.
4.	Luotettavuus – kuvaa asiakkaalle prosessin toiminnallista laatua.
	Asiakkaan tulee voida luottaa palveluntarjoajan ja sen työntekijöiden lupauksiin ja asiakkaan etujen mukaiseen toimintaan, tapahtuipa mitä tahansa tai olipa sovitettu mistä tahansa.
5.	Palvelujen normalisointi – kuvaa asiakkaalle prosessin toiminnallista laatua.
	Aina kun jotain menee pieleen tai kun tapahtuu jotain odottamatonta, palveluntarjoajan tulee heti ryhtyä toimenpiteisiin pitääkseen tilanteen hallinnassa ja löytääkseen uuden, hyväksyttävän ratkaisun.
6.	Palvelumaisema – kuvaa asiakkaalle toiminnallista laatua.
	Fyysisen ympäristön ja muiden palvelutapaamisen ympäristöön liittyvien tekijöiden tulee tukea asiakkaan myönteistä kokemusta.
7.	Maine ja uskottavuus – kuvaa asiakkaalle palveluntarjoajan imagoa.
	Asiakkaan on voitava uskovat, että palveluntarjoajan toimiin voi luottaa, että palveluntarjoaja antaa rahalle vastineen ja että sillä on sellaiset suosituskriteerit ja arvot, jotka asiakaskin voi hyväksyä.

Laadukkaaksi koettu palvelu ja asiakkaan tyytyväisyys palveluprosessiin edellyttävät prosessiin osallistuvien henkilöiden vuorovaikutuksen onnistu-

mista (Lämsä ym. 2002, 18). Kun asiakkaan ydintehtävä ja palveluntarjoajan ydinpalvelu kohtaavat prosesseina, tätä yhteistä hetkeä kutsutaan *totuuden hetkeksi*. Siinä huipentuvat kaikki asiakkaan tarpeet ja odotukset sekä punnitaan palveluntarjoajan kyky vastata asiakkaan odotuksiin ja asiakkaalle annettuihin lupauksiin. Kuvioon 1 olen lainannut ja muokannut Laamasen (2004, 72) laatimaa kuvaa, jossa organisaation prosessi valmistautuu kohtaamaan asiakkaan prosessin tällaisessa totuuden hetkessä. Olen muokannut kuvion 1 kuvaamaan asiakkaan ydintehtäväprosessin, jonka tavoitteena on tyytyväinen asiakas, ja palveluntarjoajan ydinpalveluprosessin, jonka tavoitteena on sekä tilaaja-asiakkaan että loppuasiakkaan tyytyväisyys, välistä kohtaamista – totuuden hetkeä, joka on aina toteutuessaan ainutlaatuinen palveluhetki.



KUVIO 1. Asiakkaan ja palveluntarjoajan prosessien kohtaaminen – totuuden hetki (Laamanen 2004, 72, muokattu)

2.1 Yhteistyöhanke ruokapalvelujen yhdistämisestä

Pohjois-Savon sairaanhoitopiiriin ja Kuopion kaupungin tukipalveluissa aloitettiin vuonna 2008 Tuke-niminen yhteistyöhanke. Sen tarkoituksena oli selvittää, millaiset mahdollisuudet on tuottaa tukipalveluja yhdessä sekä millaista lisäarvoa yhdessä tekeminen tuottaisi asiakkaille, henkilöstölle ja omistajille. Yhteistyöhankkeeseen osallistui kattava joukko kaupungin ja sairaanhoitopiirin tukipalveluja, jotka olen koonnut taulukkoon 2.

TAULUKKO 2. Yhteistyöhankkeeseen osallistuneet tukipalvelut

Kuopion kaupunki	Pohjois-Savon sairaanhoitopiiri
<ul style="list-style-type: none"> • Kuopion Ateria: ruokapalvelut • Tilakeskus: laitoshuollon ja kiinteistötekniikan ja ylläpidon palvelut • Koulutuspalvelukeskus: päiväkotien laitoshuollon palvelut • Sosiaali- ja terveyskeskus: laitoshuollon ja välinehuollon palvelut • puhelinvaihteen- ja neuvontayksiköiden palvelut • logistiikan palvelut 	<ul style="list-style-type: none"> • ravintohuollon palvelut • laitoshuollon palvelut • yleistekniikan palvelut • välinehuollon palvelut • logistiikan palvelut • puhelinvälitys-, neuvonta-, valokuvaus- ja vahtimestaripalvelut

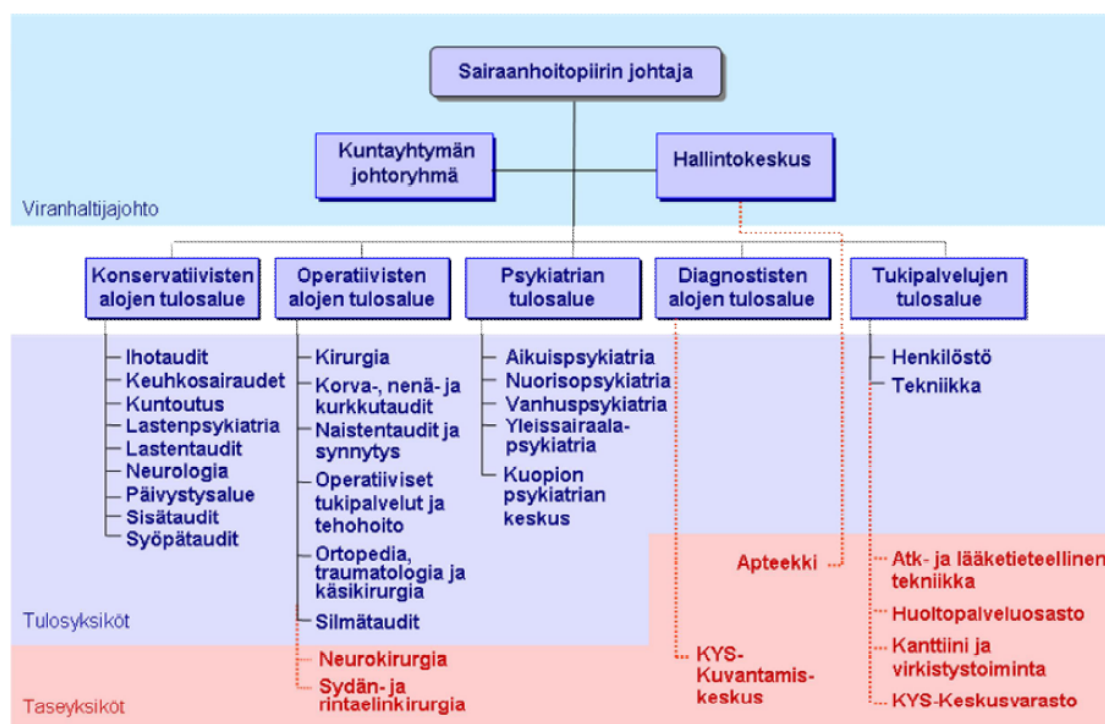
Tuke-hanke toteutettiin kahdessa vaiheessa. Ensimmäinen vaihe, eli esiselvitysvaihe, oli vuonna 2008, kun Kuopion apulaiskaupunginjohtaja asetti työryhmän valmistelemaan hankesuunnitelmaa. Siinä oli tarkoitus selvittää Kuopion kaupungin ruokahuollon ja Kuopion yliopistollisen sairaalan ravintohuollon tarpeita sekä mahdollisen yhteiskeittiön toteuttamista. Toinen vaihe, eli jatkoselvitysvaihe, alkoi helmikuussa 2009 ja päättyi tammikuussa 2010. Jatkoselvitysvaiheen toimeksianto koski ruokapalvelujen lisäksi laitoshuollon palveluja ja kiinteistöjen teknistä huoltoa sekä ylläpitopalveluja. Jatkoselvitysvaiheen aikana mukaan tulivat välinehuolto, sisälogistiikka sekä puhelinvälitys-, neuvonta-, valokuvaus- ja vahtimestaripalvelut.

Tuke-hankkeen toteutuessa yhteisorganisaation asiakkaat keskittyisivät omiin ydinprosesseihinsa ja ostaisivat tarvitsemansa tukipalvelut yhteisorganisaatiolta, joka tuottaisi asiakkailleen tämän ydinprosesseja tukevia palveluja. Toisin sanoen toteutuessaan yhteisorganisaatio keskittyisi omaan ydinpalveluun

sekä sen kehittämiseen niin, että asiakkaiden muuttuvat toiveet ja tarpeet tulisivat huomioiduiksi palveluprosesseissa ja niiden kehittämisessä.

Pohjois-Savon sairaanhoitopiirissä, josta jatkossa käytän lyhennettä PSSHP, on 23 jäsenkuntaa. Sairaanhoitopiirin alueella on noin 248 000 asukasta (Terveyttä edistään 2009). Pohjois-Savon sairaanhoitopiirin keskuksena toimii Kuopion yliopistollinen sairaala, josta jatkossa käytän lyhennettä KYS. Se on yksi Suomen viidestä yliopistollisesta sairaalasta. KYS toimii neljässä sairaalassa: Puijon sairaalassa, Alavan sairaalassa, Julkulan sairaalassa ja Tarinan sairaalassa Siilinjärvellä (KYS sairaalat 2010). Kuviossa 2 on Kuopion yliopistollisen sairaalan organisaatiokaavio, joka on vuodelta 2009 ja voimassa vielä vuoden 2010 loppuun saakka.

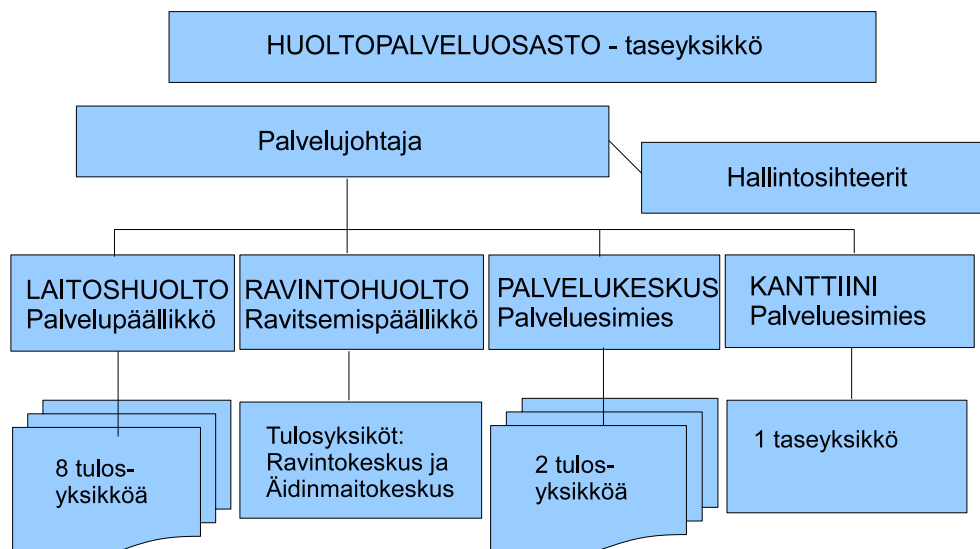
Kuopion yliopistollinen sairaala



KUVIO 2. Kuopion yliopistollisen sairaalan organisaatiokaavio
(Organisaatiokaavio 4.9.2009)

KYSin potilas- ja henkilöstöruokailun järjestäjä on sairaalan tukipalvelujen tulosalueeseen kuuluva huoltopalveluosasto, johon sairaalan ravintohuolto kuuluu. Huoltopalveluosasto toimii taseyksikkönä tukipalvelujen tulosalueella. Kuviossa 3 olen kuvannut huoltopalveluosaston organisaatiokaavion. KYSin

ateriat tuotetaan Puijon sairaalan ravintokeskuksessa, josta ateriat kuljetaan Puijon sairaalan osastoille sekä Alavan ja Julkulan sairaalaan. Tarinan sairaalan ruokapalvelut ostetaan Siilinjärven kunnan terveyskeskuksesta.



KUVIO 3. Huoltopalveluosaston organisaatiokaavio

Puijon sairaalan ravintohuollon asiakkaita ovat KYSin sairaaloiden potilaat, henkilöstö, potilaiden omaiset, vierailijat ja opiskelijat. Ravintohuollon pääprosessit ovat potilasateria-, henkilöstöateria- sekä tilaus- ja vierastarjoiluprosessit sekä äidinmaitoprosessi. Aterioita valmistetaan päivässä noin 2 500 kappaletta. Päivät maanantaista perjantaihin ovat asiakasmääriltään vilkkaampia kuin lauantai tai sunnuntai.

Ravintohuollossa on henkilöstöä keskimäärin noin 80 henkilöä ja henkilöstön keski-ikä on noin 47 vuotta. Työtehtävät ovat monipuolisia ja vaihtelevia, ja päivän aikana on mahdollisuus tehdä työtä useissa eri työpisteissä ravintokeskuksessa. Useimmilla ravintohuollon työntekijöistä on laaja ammatillinen osaaminen ja he kiertävät monipuolisesti ravintokeskuksen eri työtehtävissä. KYSin ravintohuollossa tehdään työtä Puijon ravintokeskuksessa, Puijon ja Julkulan sairaaloiden henkilöstöravintoloissa sekä äidinmaitokeskuksessa.

Kuopion kaupunki on Suomen yhdeksänneksi suurin kaupunki – asukkaita on yli 91 000. Kaupungin koko vaikutusalueella elää noin 600 000 asukasta.

Kuopion kaupungin organisaatiokaavio on kuviossa 4. Kaavio on vuodelta 2008, ja se on voimassa vuoden 2010 loppuun saakka.



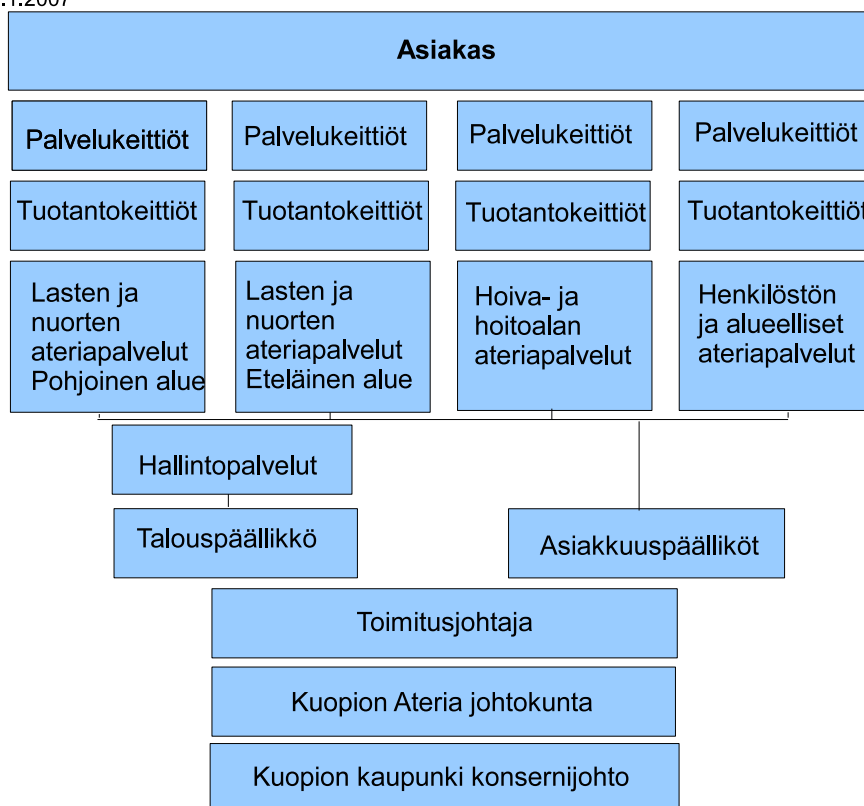
KUVIO 4. Kuopion kaupungin organisaatiokaavio 2008

Kuopion kaupungin ruokapalvelut tuottaa Kuopion Ateria, joka on yksi Kuopion kaupungin liikelaitoksista. Kuopion Aterian asiakkaisiin kuuluvat päiväkodit, koulut, palvelukodit ja -keskukset, sairaalat, kotipalvelu sekä kaupungin henkilöstö. Asiakkaat edustavat kaikkia ikäryhmiä vauvasta vaariin. Kuopion Aterian liiketoiminta-alueet ovat lasten ja nuorten, hoiva- ja hoitoalan sekä henkilöstön ateriapalveluprosessit sekä lisäksi tilaustarjoilu- ja muonitusateriaprosessit. Aterioita valmistetaan noin 19 500 ateriaa päivässä. Aterioiden valmistus painottuu maanantaista perjantaihin.

Kuopion Aterian keskimääräinen henkilöstömäärä on noin 270 henkilöä, joiden keski-ikä on noin 48 vuotta. Kuopion Aterian henkilöstö on hajaantunut ympäri Kuopion kaupunkia päiväkotien, koulujen, sairaaloiden ja palvelukeskusten keittiöihin. Henkilöstöllä on mahdollisuus siirtyä halutessaan keittiöstä toiseen. Henkilöstön tehtävät ovat monipuolisia ja vaihtelevia keittiöittäin ja useimmiten vaativat laajaa ammatillista osaamista, kuten esimerkiksi yhdis-

telmätöntekijöiden tapauksessa. Kuopion Aterian organisaatiokaavio on kuviossa 5.

16.1.2007



KUVIO 5. Kuopion Aterian organisaatiokaavio (Kuopion Ateria 2007)

2.2 Yhteistyöhankeen taustaa

Kuntasektorilla palvelujen tuottamiseen liittyvät haasteet kovenivat samalla, kun vaatimukset taloudellisesta tehokkuudesta kasvavat. Toimintaympäristö muuttuu, ja sen myötä myös asiakkaiden palvelutarpeet muuttuvat. Palvelujen tuottajan on pystyttävä samaan muutokseen ollakseen mukana markkinoilla.

KYSin tarvitsemat potilas- ja henkilöstöateriat tuottaa Puijon sairaalan ravintokeskus. Ateriat valmistetaan tiloissa, jotka ovat nykyään jo elinkaarensa päässä. Potilasateria- ja henkilöstöateriaprosessien kehittäminen asiakkaiden toiveiden ja tarpeiden mukaisesti ei näissä tuotantotiloissa ole mahdollista. Puijon sairaala tarvitsee uudet tilat ravintokeskukselle, jotta ateriaprosesseja voidaan kehittää kustannustehokkaasti ja asiakkaan tarpeiden mukaisesti.

Kuopion Ateria tuottaa ruokapalveluja asiakkaidensa keittiötiloissa. Keittiötilojen omistaja on Kuopion kaupungin tilakeskus. Keittiöiden joukossa on useita tuotantokeittiöitä, jotka tarvitsevat lähivuosina peruskorjausta. Peruskorjausta odottavista tuotantokeittiöistä osa sijaitsee Puijon sairaalan läheisyydessä, kuten kuviossa 6 näkyvät Harjulan sairaala ja Puijonlaakson palvelukeskus. Kuopion Aterian haasteena on tuottaa kaupungin tarvitsemat ateriapalvelut kustannustehokkaammin. Siksi tulevaisuuden suunnitelmiin kuuluvat tuotannon keskittäminen ja kalliiden tuotantokeittiöiden määrän vähentäminen.



KUVIO 6. KYS – Harjulan sairaala – Puijonlaakson palvelukeskus -alue
(Kartat ja reitit 2010)

2.2.1 Puijon sairaalan ravintokeskus

Puijon sairaalan ravintokeskus saneerattiin viimeksi vuosina 1984–1985 sairaalan entisiin pesulan tiloihin. Saneerausvaiheessa oli jo tiedossa, etteivät saneeratut tilat ole ravintokeskuksen toimintaan sopivia. Esimerkiksi leipomo, kylmäkeittiö sekä astianpesuosasto on sijoitettu vierekkäin, ja varastotilat ovat toimintaan nähden pienet (Puijon sairaalan länsisivun tila-asiat 2009). Vuonna 1996 saneerattiin astianpesuosasto sekä yhdistettiin sairaalan silloiset kaksi henkilöstöravintolaa. Samanaikaisesti tehtiin toiminnallisia muutoksia ja teknisiä korjauksia ruoanjakelu-, kylmä- ja pakastetiloihin.

Vuonna 1998 KYSiin kuuluvan Julkulan sairaalan ravintokeskus tuotanto-keittiönä lakkautettiin ja muutettiin palvelukeittiöksi. Ruoanvalmistus siirrettiin Puijon sairaalan ravintokeskukseen, josta ateriat yhä nykyään kuljetetaan Julkulan sairaalan henkilöstöravintolaan ja sairaalan osastoille. Ravintokeskuksen toiminnan muuttuessa ja hajautetun ruoanjakelun tultua osaksi ravintokeskuksen toimintaa on ravintokeskus jäänyt tiloiltaan entistäkin pienemmäksi ja muuttunut epäkäytännölliseksi. Sieltä puuttuvat kokonaan tilat aterioiden hajautettua ruoanjakelua ja pakkausta varten sekä myös ruoankuljetusvaunujen ja -laatikoiden käsittelyyn ja säilytykseen tarvittavat tilat. Parhaillaan ravintokeskuksessa uusitaan keskitettyyn ruoanjakeluun tarkoitettua ruoankuljetusvaunujärjestelmää. Ruokien kuumentamiseen ja jäähdyttämiseen uusissa ruoankuljetusvaunuissa tarvitaan kiinteät kuumennus- ja kylmäsäilytysasemat, joita kutsutaan telakoiksi. Tilan puutteen takia telakat on jouduttu sijoittamaan ravintokeskuksen ulkopuolelle huoltokäytävälle. (Puijon sairaalan länsisivun tila-asiat 2009.)

Astianpesuosasto on tilaltaan ahdas ja ergonomisesti epämukava työntekijöille. Laitteisto on huonokuntoinen. Astianpesutilan kuormitus kasvaa asiakasmäärän kasvaessa, mikä lisää muun muassa laitteiston vuosihuoltokustannuksia sekä vaikeuttaa varaosien saantia vanhentuneisiin laitteisiin. Biojätteiden keräämiseen tarkoitettu Taifun-järjestelmä on rakennettu vuonna 1996. Laitteisto on nykyään hyvin kulunut ja kapasiteetiltaan liian pieni tämän päivän tarpeisiin. Nykyiseen tilaan, johon Taifun-laitteisto on sijoitettu, on vaikea saada toimivaa ja kapasiteetiltaan riittävän tehokasta uutta laitteistoa. Biojätteiden keräysjärjestelmän tulisi kattaa koko sairaalan tarpeet, ja siksi sille tulisi löytyä sijainniltaan uusi toimiva sijoituspaikka. (Puijon sairaalan länsisivun tila-asiat 2009.) Ravintokeskuksen vastaanottosilta ja lastausalue ovat erittäin ahtaat. Tavarantoimittajien täysperävaunu- ja puoliperävaunuyhdistelmät eivät voi tulla lastausalueelle, koska lastausalueella ei ole riittävästi pyörähdystilaa suurille autoille.

Ravintokeskuksen saneerauksessa vuonna 1984 keittiön lattia tehtiin akryylibetonista. Lattia on iän myötä kovettunut ja haurastunut erityisesti alueilla, joissa on suuria lämpötilan vaihteluita, kuten patojen ympäriltä. Lattiamateriaali vuotaa haurastumisestaan johtuen alakerran tiloihin, joissa sijaitsevat

tavaraterminaalien tilat. Vuonna 2008 laitettiin osa tavaraterminaalien tiloista käyttökieltoon huonon sisäilman laadun takia ja työsuojelupiirin vaatimuksesta. Työsuojelupiiri edellytti silloin sitovaa päätöstä ongelman korjaamiseksi helmikuun 2009 loppuun mennessä. Näiden seikkojen takia päätös uudesta keittiöstä olisi välttämätön.

Puijon sairaalan länsisivun tila-asiat -selvityksen (2009) mukaan nykyinen ravintokeskus ei ole toiminnoiltaan tehokas eikä kaikilta osin tiloiltaan vastaa terveysviranomaisen asettamia vaatimuksia. Ravintokeskuksen peruskorjaaminen arkipäiväisen toiminnan ohessa olisi hygieenisesti riskialtista ja henkilöstölle hyvin raskasta. Tällä hetkellä Kuopion alueelta ei löydy sopivaa väistötilaa peruskorjauksen ajaksi. Edellä mainitussa selvityksessä (2009) ehdotetaan, että nykyisen ravintokeskuksen läheisyyteen rakennettaisiin uusi ravintokeskus ja entiset ravintokeskuksen tilat joko peruskorjattaisiin uusiokäyttöön tai purettaisiin pois.

2.2.2 Kuopion Aterian keittiöverkosto

Kuopion Ateria toimii tällä hetkellä Kuopion kaupungin tilakeskuksen keittiötiloissa. Tilakeskus on tehnyt keittiötiloista keittiöverkkoselvityksen yhteistyössä Kuopion Aterian kanssa. Keittiöverkkoselvityksen mukaan useimmat tuotanto-keittiötilat tarvitsevat lähivuosina peruskorjausta. Kaupungilla on rajalliset mahdollisuudet investoida korjausta vaativien keittiötilojen remontteihin (Tuke- loppuraportti 2008, 17). Keittiöt ovat elinkaareltaan eri vaiheissa. Kipeimmin peruskorjausta tarvittaisiin Puijonlaakson palvelukeskuksen keittiöön. Puijonlaakson palvelukeskus sijaitsee parin kilometrin päässä Puijon sairaalasta. Kuviossa 7 näkyvät Harjulan sairaala ja Valkeisen sairaala. Valkeisen sairaalalta on matkaa noin kolme kilometriä Harjulan sairaalalle ja Puijon sairaalalle.



KUVIO 7. Valkeisen sairaala – KYS – Harjulan sairaala -alue (Kartat ja reitit 2010)

Kuopion Ateria toimii kymmenissä keittiöissä eri puolilla Kuopion kaupungin aluetta. Taulukkoon 3 olen koonnut Kuopion Aterian käytössä olevien erilaisten keittiöiden kokonaismäärät vuoden 2008 lopussa.

TAULUKKO 3. Kuopion Aterian keittiöt

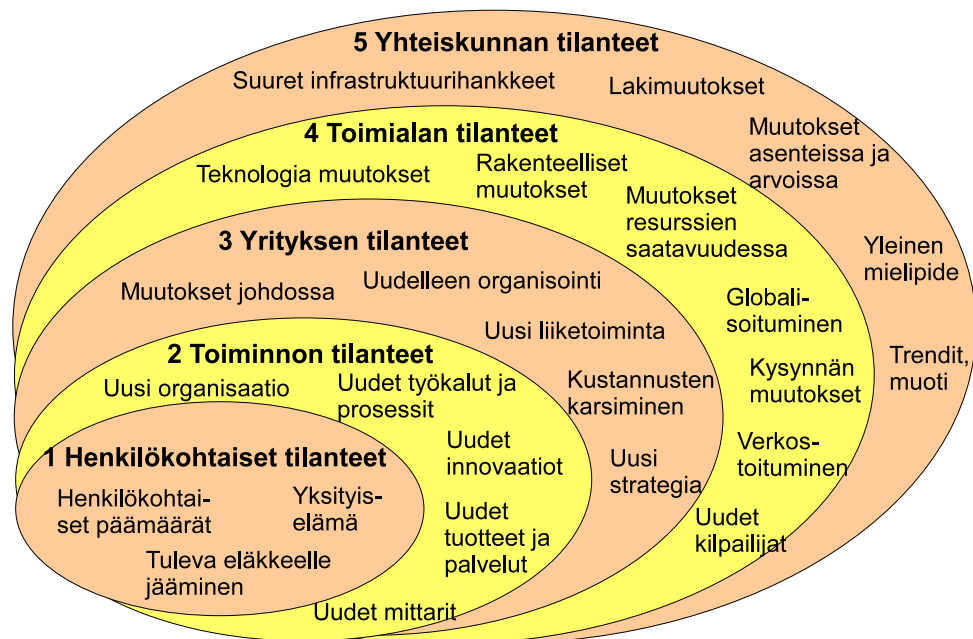
TUOTANTOKEITTIÖT	yhteensä 32
PALVELUKEITTIÖT	yhteensä 69
TOIMITUSKEITTIÖT	yhteensä 50
HENKILÖSTÖRAVINTOLAT	yhteensä 4

Strategisena tavoitteena Kuopion Aterialla on vähentää nykyisten tuotantokeittiöiden määrää ja keskittää ruoanvalmistustoimintaa uusimpiin olemassa oleviin sekä rakenteilla oleviin uusiin tuotantokeittiöihin, esimerkiksi koulujen keittiöihin. Nykyiset toiminnassa olevat valmistuskeittiöt on suunniteltu laitteistoiltaan ja tiloiltaan *Cook and Serve* -ruokatuotantotavan mukaisesti ja niistä puuttuvat ruoan jäähdytyslaitteet. *Cook and Serve* -ruokatuotantotavalla tarkoitetaan ruoan valmistusta, kypsennystä ja valmiin ruoan tarjoamista välittömästi valmistumisen jälkeen.

Koulu- ja päiväkotiaterioiden sekä hoitolaitos- ja sairaala-aterioiden lisäksi Kuopion Ateria valmistaa ja pakkaa annospakattuja aterioita muun muassa kotipalvelun asiakkaille. Keittiöitä, joissa annospakkausta tehdään, ei ole suunniteltu annospakattujen aterioiden tuottamiseen. Näistä keittiöistä puuttuvat pakkauslinjastot ja annospakkauslaatikoiden varastointitilat. Annospakkauslaatikoille ei myöskään ole ilmavaa kuivaustilaa pesun jälkeen. Strategisiin tavoitteisiin kuuluu annospakkausaterioiden valmistuksen keskittäminen esimerkiksi yhteen tuotantokeittiöön.

2.3 Toimintaympäristö muuttuu

Toimintaympäristöissä tapahtuu kaiken aikaa muutoksia. On asioita, jotka ovat hyvin lähellä meitä ja joihin voimme vaikuttaa, mutta on myös asioita, jotka ovat hyvin kaukana ja joihin vaikuttaminen tuntuu lähes mahdottomalta. Arantola ja Simonen (2009, 13-14) kuvaavat kuviossa 8 asiakasta erilaisissa tilanteissa.



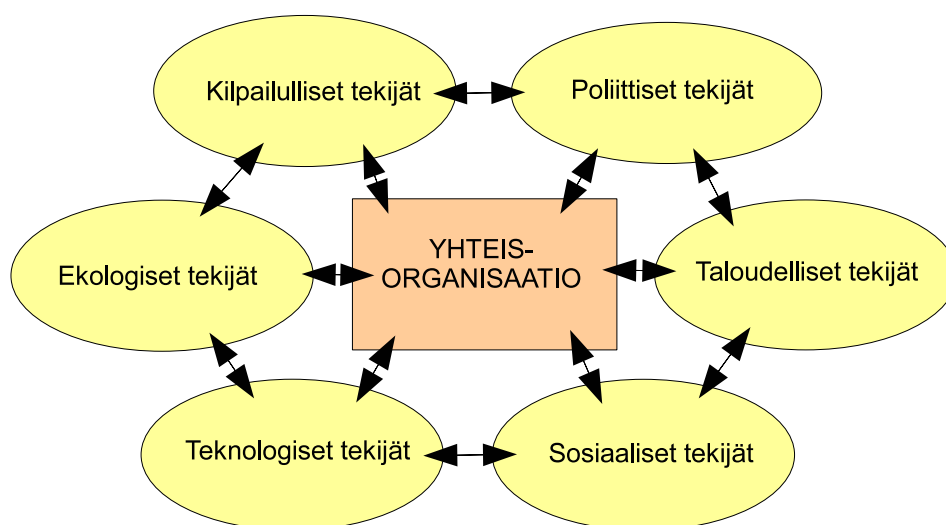
KUVIO 8. Asiakkaan erilaiset tilanteet (Arantola & Simonen 2009, 14, muokattu; Niemelä 2006, 33)

Arantolan ja Simosen esitys kuviossa 8 on verrattavissa Niemelän (2006, 33) käyttämään Bronfenbrennerin (1979) teoriaan ekologisista kehistä. Bronfen-

brennerin ekologisen kehäteorian mikrosysteemi on vastaava kuin kuvion 8 henkilökohtaiset tilanteet -taso. Taso kuvaa yksilöä, joka on töissä yrityksessä, hoitolaitoksen osastolla tai koulussa. Toiminnon tilanteet -taso on vastaava kuin Bronfenbrennerin ekologisen kehäteorian mesosysteemi. Tämä taso kuvaa yksikköä, joka voi olla yritys, osasto, päiväkotia tai koulu. Yrityksen tilanteet -tason voi ymmärtää jo hyvin laajasti. Se voi olla esimerkiksi yritys, kunta tai kuntayhtymä. Toimialan tilanteet -tason voi ymmärtää vieläkin laajemmin. Kyseessä olevalla tasolla voivat olla esimerkiksi kunta, julkinen ruokapalveluala tai perusterveydenhuolto. Kahta edellä mainittua tasoa voidaan verrata Bronfenbrennerin ekologisen kehäteorian ekosysteemiin. Yhteiskunnan tilanteet -taso edustaa valtiota, kansaa tai ministeriötä aivan kuten Bronfenbrennerin teoriassa makrosysteemi.

Toimintaympäristöä voidaan tarkastella myös PESTE-analyysin avulla. Se on saanut nimensä analyysin englanninkielisten termien alkukirjainten mukaan. Ympäristöä tarkastellaan poliittisesta (**P**olitical), taloudellisesta (**E**conomic), sosiaalisesta (**S**ocial), teknologisesta (**T**echnological) ja ekologisesta (**E**cological) näkökulmasta (Juuti, P. & Luoma, M. 2009, 293). Kamenskyn (2006, 320) mielestä kaikille toimintaympäristössä vaikuttaville tekijöille on yhteistä se, että niiden määrä, monimutkaisuus ja voimakkuus kasvavat kaiken aikaa globalisoituvassa maailmassa. Juutin ja muiden (2009, 121) mukaan onkin tärkeää nähdä organisaation toimintaympäristö rikkaammin kuin esimerkiksi vain PESTE-tekijöiden valossa, koska toimintaympäristössä olevat monet tekijät voivat olla mahdollisia yhteiskehittymisen osapuolia.

Mielestäni toimintaympäristön eri tekijät ovat aina vuorovaikutuksessa keskenään. Kuviossa 9 olen kuvannut yhteisorganisaation ja toimintaympäristön sekä toimintaympäristössä olevien eri tekijöiden keskinäistä vuorovaikutusta. Olen kuvioon 9 valinnut PESTE-tekijöiden rinnalle lisäksi kilpailulliset tekijät, koska toteutuessaan yhteisorganisaatio kilpailee olemassaolostaan markkinoilla.



KUVIO 9. Yhteisorganisaation ja ympäristötekijöiden vuorovaikutus

Yhteisorganisaation asiakkaat edustavat pääasiassa kuviossa 8 esitettyjä tasoja 1–3, joiden kanssa yhteisorganisaation on käytävä aktiivista vuoropuhelua. Tasoon 4 yhteisorganisaatio voi vaikuttaa aktiivisesti ja nopeastikin, mutta tasoon 5 vaikuttaminen on hidasta ja usein jopa mahdotonta. Niin yhteisorganisaatio kuin sen asiakkaat ovat vuorovaikutussuhteessa toimintaympäristön tekijöiden kanssa. Näin tapahtuu jatkuvaa kehittymistä. Tällä hetkellä yhteisorganisaation toimintaympäristössä on meneillään monenlaisia uudistuksia ja kehittämishankkeita, jotka tulevat vaikuttamaan yhteisorganisaation toimintaan joko välittömästi tai välillisesti asiakkaiden kautta.

2.3.1 Muutoksia kuntasektorilla

Poliittisia tekijöitä voidaan tarkastella hyvin laajasti. Ne voivat olla joko koko maailmaa koskevia tai yksittäistä mannerta, talousliittoa, valtiota tai aluetta koskevia (Kamensky 2006, 320). Ne voivat olla vuorovaikutusta kuntien kesken tai kunnan ja yliopiston kesken. Poliittisista tekijöistä olen poiminut muutamien tekijän, joilla kaikilla on jonkinlainen vaikutus joko välittömästi yhteisorganisaatioon tai ainakin välillisesti asiakkaiden kautta.

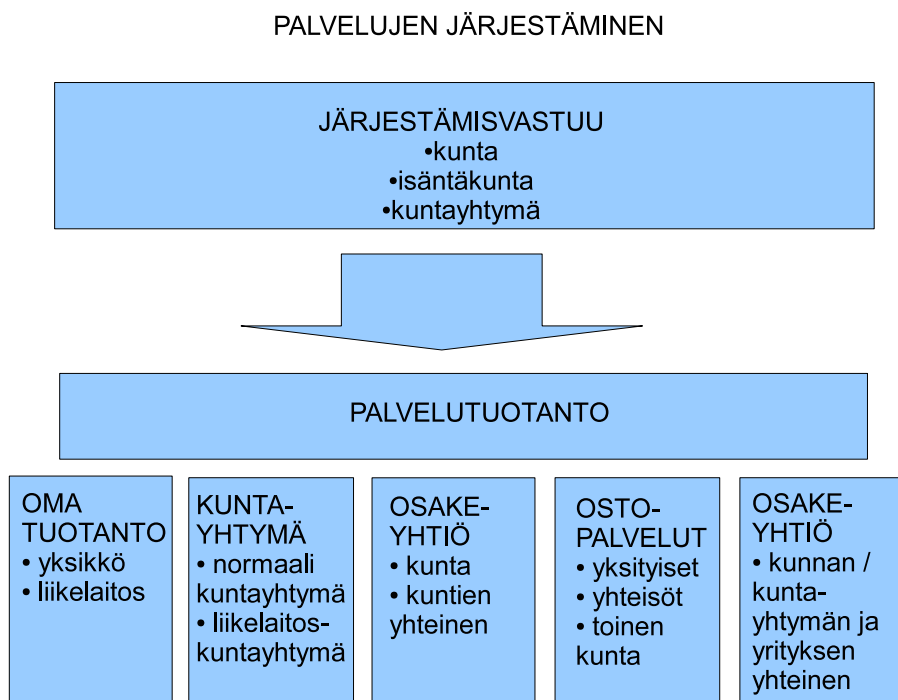
Kunnan / kuntayhtymän tehtävät

Kuntalain (17.3.1995/365, 1 §) mukaan kunta pyrkii edistämään asukkaidensa hyvinvointia sekä kestäväää kehitystä alueellaan. Hyvinvoinnin edistämiseksi tarkoitetaan Myllyntauksen (2002, 11) mukaan peruspalvelujen tuottamista niin, että kunta tuottaa ne omana toimenaan, tai niin, että kunta järjestää niiden tuottamisen. Tällaisia peruspalveluja ovat esimerkiksi sosiaali- ja terveydenhuollon palvelut, opetus- ja sivistystoimen palvelut sekä ympäristö ja tekninen infrastruktuuri (Kunnat ja kuntayhtymät, 2009). Kuntalain (17.3.1995/365, 2 §) mukaan kunta hoitaa itsehallinnon nojalla itselleen ottamansa sekä sille laissa säädetyt tehtävät. Laissa säädettyjä tehtäviä kunta voi hoitaa joko itse tai yhteistoiminnassa muiden kuntien kanssa. Kunnat voivat yhdessä perustaa kuntayhtymän hoitamaan laissa säädettyjä tehtäviä, kuten esimerkiksi koulutusta, sairaanhoitoa tai elinkeinoelämän kehittämistä.

Kuntien toimintaympäristöön vaikuttavat voimakkaasti muun muassa muuttoliike, väestön ikääntyminen ja elinkeinoelämän muuttuminen. Elinkeinoelämä keskittyy yhä enemmän kasvukeskuksiin. Maaseudulta muutetaan joko isoihin kaupunkeihin tai niiden ympärillä oleviin pienempiin ympäristökuntiin. Pienemmissä kunnissa toiminnot ja palvelut keskittyvät yhä enemmän keskustaajamiin. Väestön ikääntyessä erilaiset palvelutarpeet kunnissa lisääntyvät. Kuntien selviytymishaasteet vain kasvavat, kun hyvinvointipalveluja pyritään järjestämään tehokkaasti ja taloudellisesti.

Kuntalain mukaisesti kunnilla on jatkossakin oikeus päättää itse vastuullaan olevista palvelujen järjestämistavoista. Kunta voi järjestää palvelutuotannon kokonaan itse tai kuntien kesken yhteistyönä. Yhteistyö voi toteutua esimerkiksi kuntayhtymänä, liikelaitoskuntayhtymänä sekä kunnan tai kuntien yhteisessä osakeyhtiössä. Kunta voi myös ostaa tarvitsemansa palvelut yksityiseltä toimijalta tai toiselta kunnalta. Uusi tapa järjestää tarvittavia palveluja on niin sanottu *Tanskan malli*, jossa kunta tuottaa palveluja yhteistyössä yksityisen yrityksen kanssa (Kuntapalveluihin yritysvetoa 2010, 3). Uudessa tuotantomallissa ”yksityinen yritys ottaa joko enemmistö- tai vähemmistövastuun jonkin tai joidenkin kunnallisten palvelujen suorittamisesta” (Mts. 2010, 3). Kuvio 10 esittää kuntien erilaisia tapoja järjestää palvelutuotantoaan. Olen täydentä-

nyt kuviota lisäämällä siihen Tanskan mallin, eli kunnan ja yrityksen välisen yhteistyön osakeyhtiömuotoisesti.



KUVIO 10. Palvelujen järjestäminen (Jäppinen & Kaukopuro-Klemetti 2009, 6, muokattu)

Elinkeinoelämän keskusliiton julkaisussa Kuntien avainhetki – Muutoksesta menestyksen eväät (2009, 4) todetaan kuntien terveen talouden olevan elinvoimaisuuden kulmakivi. Julkaisun mukaan terve talous ”voidaan turvata vain rohkeudella, uudenaiaisella ja tulevaisuuteen katsovalla kuntapolitiikalla” (Mts. 2009, 4). Kunnalla on vastuu palvelujen järjestämisestä, eikä järjestämisvastuu sido kuntaa toimimaan jonkin tietyn kaavan mukaisesti.

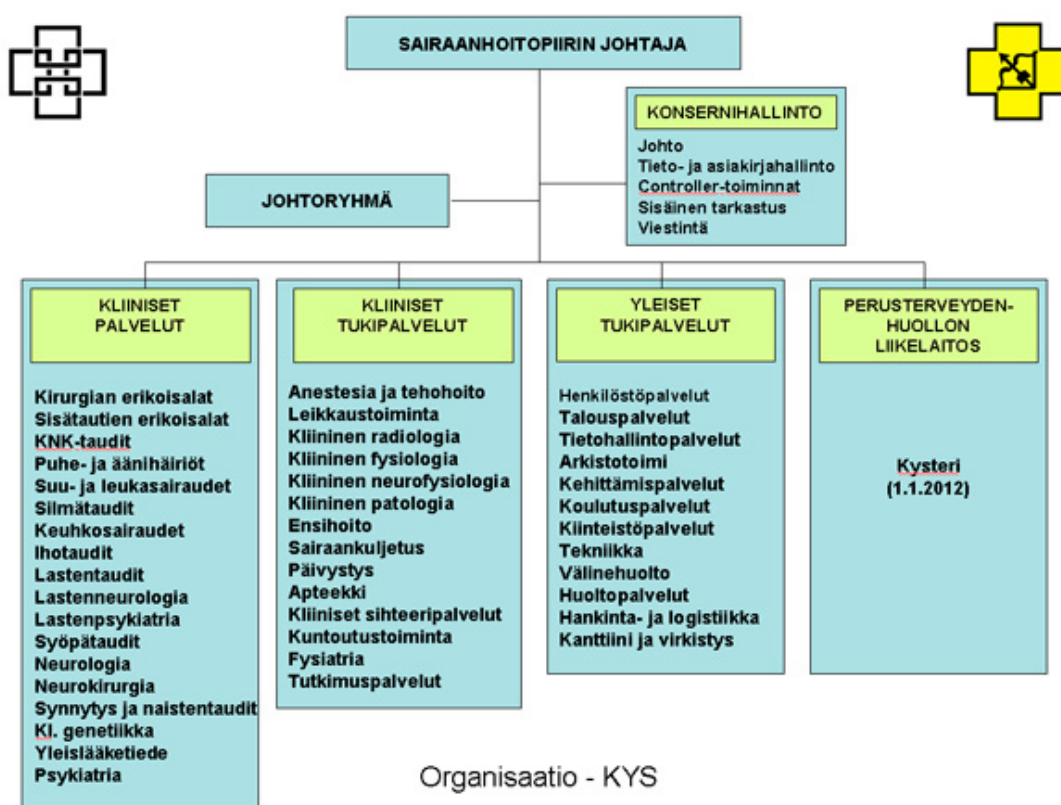
Organisaatiomuutos PSSHP:ssä

PSSHP:n organisaatio muuttuu 1.1.2011 alkaen. Organisaatiomuutos on ollut KYSissä työn alla jo vuodesta 2008 alkaen. Muutostyötä on tehty noudattaen PSSHP:n kuntayhtymän hallituksen ohjeita, joiden mukaan organisaation on oltava muun muassa

- prosessia ja strategiaa tukeva,

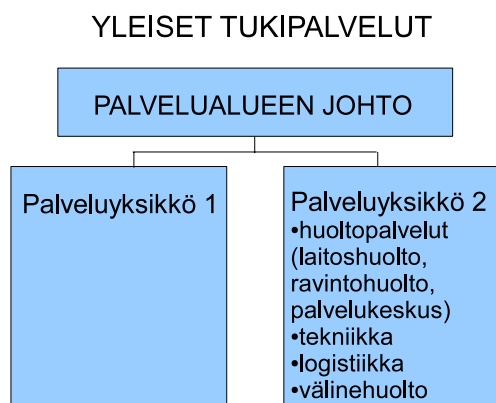
- yksijohtajajärjestelmä ja
- alasta riippumatonta ammattijohtajuutta.

Muutoksen tavoitteena on organisaation madaltaminen, johtajien vähentäminen sekä henkilöstön liikkuvuus ja voimavarojen kustannustehokas käyttäminen (Penttinen, J. 2009). Kuviossa 11 on sairaanhoitopiirin uusi organisaatiokaavio, jossa on organisaation uudistetut viisi tulosaluetta: kliiniset hoitopalvelut, kliiniset tukipalvelut, yleiset tukipalvelut, kuntayhtymän konsernihallinto ja 1.1.2012 alkaen perusterveydenhuollon liikelaitos Kysteri.



KUVIO 11. Sairaanhoidopiirin uusi organisaatiokaavio 1.1.2011 alkaen (Tiedotteet 2010)

Organisaatiokaaviossa kuviossa 11 olevat yleiset tukipalvelut jakautuvat kahteen palveluysikköön. Näistä toinen muodostuu tekniikan, välinehuollon, huoltopalvelujen ja logistiikan palveluista, kuten kuviossa 12 on kuvattu. Tämän palveluysikön toiminnot ovat siirtymässä suunniteltuun Tuke-hankeen yhteisorganisaatioon.



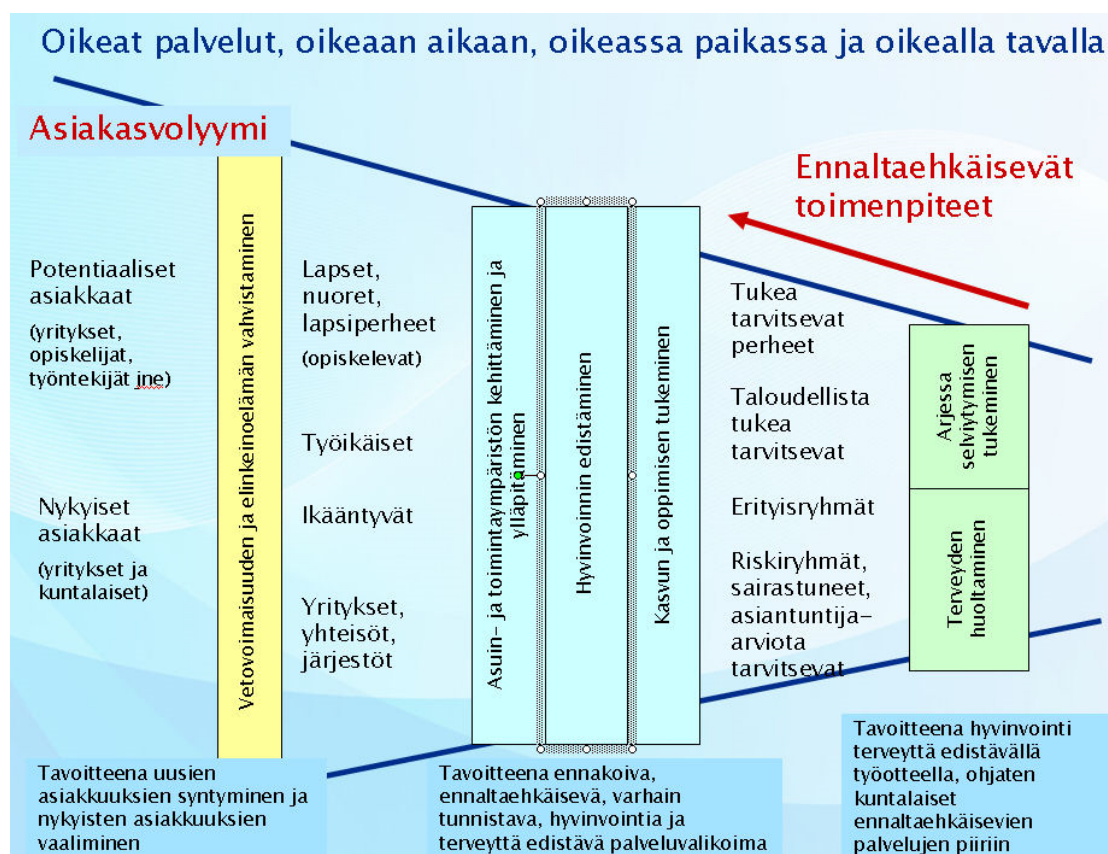
KUVIO 12. Yleiset tukipalvelut (Pohjois-Savon sairaanhoitopiirin kuntayhtymän hallitus 2010)

Organisaatiomuutos Kuopion kaupungissa

Kuopion kaupunki siirtyy vuoden 2011 alussa uuteen organisaatiomalliin, jota kutsutaan palvelualuemalliksi. Palvelualuemallissa palvelutoiminnan lähtökohtana on asiakasnäkökulma. Asiakasnäkökulmaa halutaan korostaa entistä enemmän palveluntarjonnassa. Toiminta on jaoteltu kuuteen palvelualueeseen, jotka ovat

- vetovoimaisuuden ja elinkeinoelämän vahvistaminen,
- asuin- ja toimintaympäristön kehittäminen ja ylläpitäminen,
- hyvinvoinnin kehittäminen,
- kasvun ja oppimisen kehittäminen,
- arjessa selviytymisen tukeminen sekä
- terveyden huoltaminen (Kuopion kaupungin palvelualueuudistus 2010).

Näitä palvelualueita ja niiden välisiä suhteita kuvataan suppilomallin avulla, kuten kuviossa 13 on esitetty. Kuvion keskellä sijaitsevat ne palvelualueet, joihin kaupungin asukkaat toivotaan sijoittuviksi. Suppilon leveimmän pään palvelualueelle halutaan ohjata kaikki nykyiset ja uudet asukkaat. Vastaavasti suppilon kapeimman pään palvelualueille joutuneiden halutaan palautuvan takaisin suppilon keskivaiheille avun, tuen ja hoidon jälkeen. (Uudistuksen taustat ja tavoitteet 2009.)



KUVIO 13. Suppilomalli palveluiden välisistä suhteista (Uudistuksen taustat ja tavoitteet 2009)

Organisaatiomuutoksen taustalla ovat toimintaympäristön yhteiskunnalliset muutokset. Nämä ovat haasteellisia kaikille kunnille. Kuntatalouden resurssien vähentyminen ja laajan palvelutarjonnan järjestämisvastuu luovat tarpeen palvelutuotannon tehostamiselle ja toimintojen vaikuttavuuden lisäämiselle. (PAALU – Palvelualueuudistuksen hankesuunnitelma 2009, 3.) Kuntaliiton julkaisussa Kunnat toteuttavat uudistuksen (2007, 4) todetaan, että

Kunnat ovat lähestymässä tilannetta, jossa palvelujen kysyntä ylittää palvelujärjestelmän kantokyvyn. Ilman kuntasektorin uusiutumista edessä on hyvinvointiyhteiskunnan palvelujen rapautuminen ja edessä voi jo muutaman vuoden kuluttua olla palveluverkoston hallitsematon alasajo.

Paras-hanke

Kunta- ja palvelurakenteen uudistamiseksi käynnisti valtioneuvosto Paras-hankkeen vuonna 2005. Hanketta ohjaamaan valmistui laki kunta- ja palvelurakenneuudistuksesta 9.2.2007/169, jonka tarkoituksena on luoda edellytykset kyseessä olevalle uudistukselle.

Uudistuksen tarkoituksena on kunnallisen kansanvallan lähtökohdista vahvistaa kunta- ja palvelurakennetta, kehittää palvelujen tuotantotapoja ja organisointia, uudistaa kuntien rahoitus- ja valtionosuusjärjestelmiä sekä tarkistaa kuntien ja valtion välistä tehtäväjakoja siten, että kuntien vastuulla olevien palvelujen järjestämiseen ja tuottamiseen sekä kuntien kehittämiseen on vahva rakenteellinen ja taloudellinen perusta (L 9.2.2007/169, 1§).

Lakiin (9.2.2007/169, 1§) on kirjattu tavoitteiksi elinvoimainen, toimintakykyinen ja eheä kuntarakenne. Lisätavoitteena on palvelujen laadukkuus ja saatavuus koko maassa. Tämän lain (169/2007) mukaan palvelurakenteen tulisi olla kattava sekä taloudellinen ja sen voimavarat tulisi ottaa tehokkaaseen käyttöön.

Kysteri-hanke

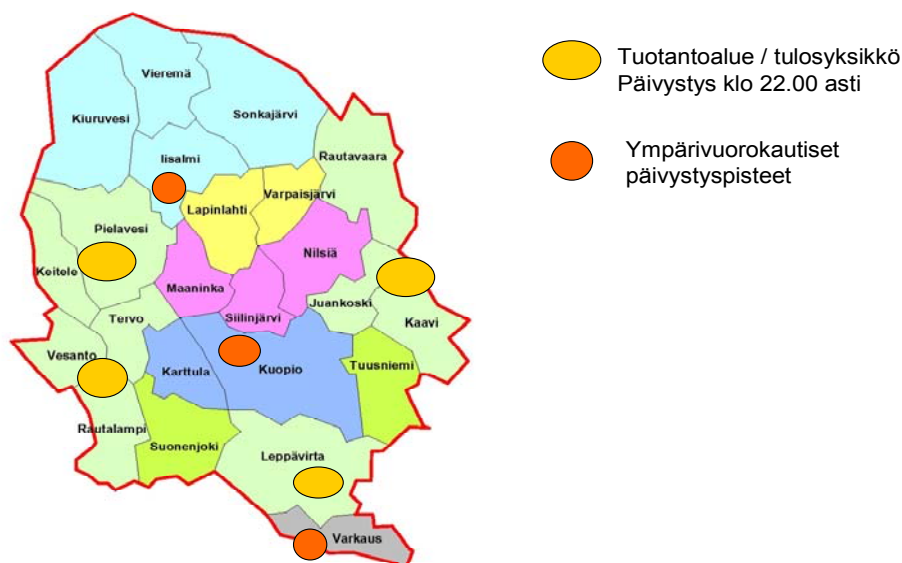
Perusterveydenhuollon ja vanhusten laitoshoidon liikelaitoksen perustamishanke eli Kysteri perustuu lakiin kunta- ja palvelurakenneuudistuksesta (169/2007). Kysteri on PSSHP:n kuntayhtymän omistama kunnallinen liikelaitos ja sen muodostavat yhdeksän kuntaa, jotka toimivat yhteistyössä sairaanhoitopiirin kanssa. Kysteri-hankkeeseen kuuluvia kuntia ovat Juankoski, Kaavi, Keitele, Leppävirta, Pielavesi, Rautalampi, Rautavaara, Tervo ja Vesanto, jotka

siirtävät kunta- ja palvelurakenneuudistuksen puitelain tarjoamien eri vaihtoehtojen mukaisesti perusterveydenhuollon ja vanhusten laitoshoidon tehtävien järjestämisen ja tuottamisen Pohjois-Savon sairaanhoitopiirin kuntayhtymälle (KYSTERI -hankkeen loppuraportti 2009, 8).

Tämän järjestelyn tavoitteena on muun muassa panostaa väestön terveyden edistämiseen, varmistaa palvelujen tasapuolinen saatavuus, turvata lähipalvelut, aikaansaada tasapainoinen palvelurakenne ja sujuvat palveluketjut. Liikelaitos Kysteri on eriytetty toimialue sairaanhoitopiirin organisaatiossa, kuten kuviossa 11 on esitetty, jolla on oma strategia, talousarvio ja tulosbudjetti. Li-

kelaitys jakautuu neljään tuotantoalueeseen eli tulosityksikköön, jotka näkyvät kuviossa 14. Kaikilla tulosityksiköillä on oma johtonsa. Kuviossa 14 on kartta Kysteri-alueesta sekä sen tuotantoalueista. (KYSTERI -hankkeen loppuraportti 2009, 4-5.)

Kuvio 1: Palvelujäsennys; tuotanto-alueet / tulosityksiköt ja päivystysjärjestelyt



KUVIO 14. Kysteri-alue ja sen tuotantoalueet (Kysteri -hankeen loppuraportti 2009, 18)

KYSin erityisvastuualue

KYSin erityisvastuualue, johon viitataan jatkossa nimityksellä ERVA, muodostuu Pohjois-Savon sairaanhoitopiiristä, Keski-Suomen sairaanhoitopiiristä, Pohjois-Karjalan sairaanhoito- ja sosiaalipalvelujen kuntayhtymästä, Itä-Savon sairaanhoitopiiristä sekä Etelä-Savon sairaanhoitopiiristä. ERVA-yhteistyö perustuu haasteisiin, joita muun muassa toimintaympäristö asettaa perusterveydenhuollolle. KYS – ERVA strategian (2010, 11) mukaan KYSin erityisvastuualueen tarkoituksena on edistää ERVA-alueella asuvien terveyttä ja turvata asukkaille korkeatasoiset terveydenhuollon palvelut. Tarkoitus on myös selvittää mahdollisen yhteisyksikön, Itä-Suomen sairaanhoitopiirin, muodostamisen edellytykset.

2.3.2 Toimintamenojen kasvun hillintää

Vuonna 2008 alkanut globaali talouslama on jo parin vuoden ajan koetellut koko maailmaa. Maailmanlaajuisella talouslamalla on ollut vaikutuksensa kuntien taloudelliseen tilanteeseen monella tavalla. Kuntien verotulot vähenevät, kun yritykset lomauttavat ja irtisanovat työntekijöitään, isot kansainväliset yritykset lakkauttavat ja siirtävät toimintojaan kunnista pois sekä aikaisemmin vakavaraisina tunnetut yritykset lopettavat toimintansa kokonaan ja osa yrityksistä ajautuu konkurssiin. Kuntien tuloja pienentävät myös muun muassa väestön eläköitymisestä ja työttömyyden kasvusta seuraava verotulojen väheneminen. Kuntien talousahdinkoa lisäävät kasvavat menot etenkin sosiaali- ja terveysmenojen osalta, kun erilaiset palvelutarpeet kunnissa lisääntyvät.

Valtiovarainministeriön ylijohtaja Laajala (2010, 5) ennakoii Pohjois-Savon kuntatalouspäivien seminaarissa poikkeuksellisen vaikeita sopeuttamistoimenpiteitä Suomen kuntataloudelle, sillä kuntien nettovelka uhkaa kaksinkertaistua. Laajalan sanojen mukaan ”ilman suuria rakenteellisia uudistuksia kuntien olisi nostettava tuloveroprosenttejaan jopa seitsemän prosenttiyksikköä säilyttääkseen talouden tasapainon”. Kuntaliitto on vastikään julkaissut kuntapalvelujen pelastusohjelman vuosille 2010–2013. Kuntapalvelujen pelastusohjelmassa (2010, 3) todetaan kuntatalouden tilanteesta, että

tasapaino on toteutettava alentamalla olennaisesti toimintamenojen kasvua viime vuosien tasolta ja saatettava se vastaamaan suurin piirtein kansantaloutemme kantokykyä, joka lähivuosina mitä ilmeisemmin on vaatimaton.

**Pomo &
Väisänen**



KUVIO 15. Pomo & Väisänen (Talouselämä 2009, 3)

Kuntapalvelujen pelastusohjelman (2010, 12) mukaan lähivuosina kuntien ensisijaisena toimintapolitiikkana tulee olla toimintamenojen kasvun hillintä. Taavoitteen saavuttaminen tarkoittaa erityisesti henkilöstömenojen hallintaa pitämällä ansiokehitys maltillisena ja korjaamalla merkittävät kohoamiset henkilöstösäästöillä (Mts. 2010, 12). Kuntien ei pidä myöskään kasvattaa palveluistaan yksityisiltä tai muilta ulkopuolisilta toimijoilta, ellei vastaavasti vähennetä kuntien henkilöstöä. Kyseisen pelastusohjelman (2010, 12) mukaisesti tuottavuutta ja tehokkuutta on kehitettävä esimerkiksi lisäämällä itsepalvelujen määrää ja muuttamalla palveluja sähköisiksi.

MTV3:n Kymmenen Uutisten erikoishaastattelussa olleen asiamies Kososen (7.5.2010) mukaan Suomen kunnissa kytee Kreikan-tauti, joka voi puhjeta viidentoista vuoden kuluessa, ellei kunnissa aloiteta tuottavuustalkoita. Julkisen talouden ahdinkoon suurimpana syynä asiamies pitää väestön ikääntymistä. Jos kuntien toimintaa tehostettaisiin ja saataisiin aikaiseksi aitoa kilpailua, saavutettavissa olisi miljardiluokan säästöt. Sitran asiamiehenä toimivan Kososen mielestä sosiaali- ja terveystoimen palveluja tulisi ulkoistaa ja palveluja tulisi tuottaa vapaaehtoisvoimin. Hän kertoi erikoishaastattelussa, kuinka julkinen monopolikilpailu olisi paras vaihtoehto, koska silloin ei rahastettaisi kansalaisia.

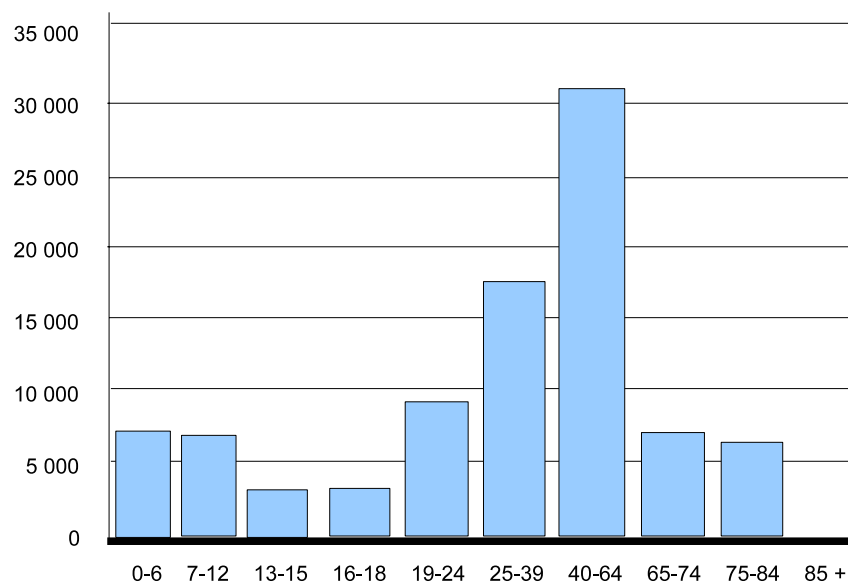
Taloudelliset tekijät ovat yksi tärkeä vaikutin yhteistyöhankkeelle. Niin Kuopion kaupungin kuin PSSHP:n on löydettävä kustannustehokkaampia tapoja tuottaa asiakkaidensa tarvitsemia tukipalveluja. Yhteisorganisaatio on eräs keino hakea ratkaisua vaikeaan taloudelliseen tilanteeseen.

2.3.3 Väestö ikääntyy – palvelutarpeet lisääntyvät

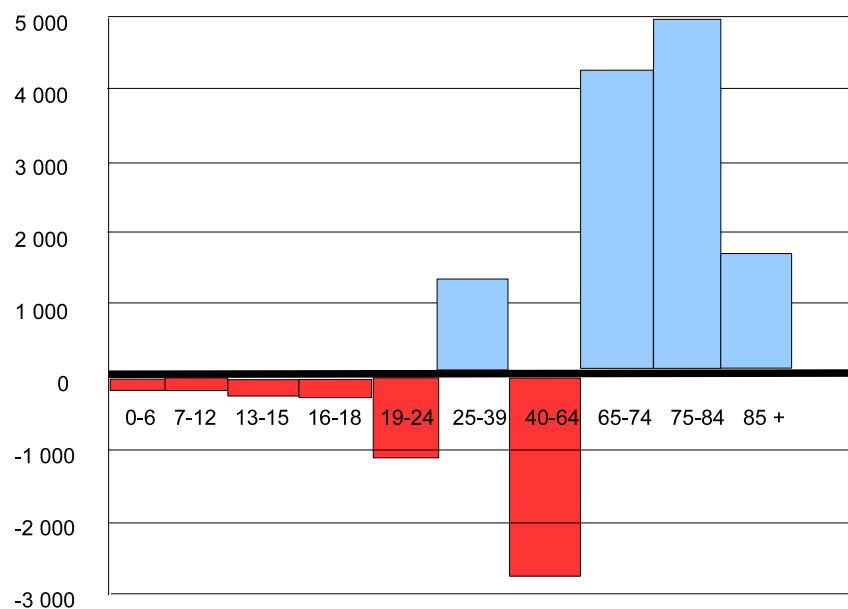
Toimintaympäristön sosiaalisilla tekijöillä tarkoitetaan esimerkiksi elämäntyyli-
limuutoksia, väestörakennemuutoksia, muuttoliikkeitä ja työvoiman kehitystä
(Kamensky 2006, 321). Kuopion seudulla väestö ikääntyy. Alueen elinkei-
noelämää halutaan vahvistaa ja koulutustarjontaan panostaa, jotta alueen
nuoret jäisivät kotipaikkakunnalleen.

Väestöennuste

Kuopion kaupungissa on tehty väestöennuste vuonna 2008. Ennuste on yri-
tetty ulottaa vuoteen 2030 saakka. Väestöennuste perustuu oletukseen alu-
een kehityksen jatkumisesta myönteisesti sekä taloudellisesti että liiketoimin-
nallisesti. Myös työpaikkojen ja työllisyyden kasvuun luotetaan (Kuopion vä-
estöennuste 2008–2015 (-2030) 2008, 11). Ennusteessa arvioidaan kuopio-
laisten määrän lisääntyvän noin 400 henkilöllä vuosittain. Vuonna 2030 ku-
piolaisia olisi noin 7 000 enemmän ja väkiluku olisikin silloin noin 98 000 hen-
kilöä. Väestönkasvusta yli puolet on ennusteen (2008, 11) mukaan luonnol-
lista väestökasvua ja loput muuttovoittoa. Vuoteen 2030 mennessä ikära-
kenne vanhenee, luonnollinen väestönkasvu pienenee ja muuttovoitto kasvaa.
Savon Sanomien artikkelissa Launonen (2010, 24) kirjoittaa, että Kuopiosta
halutaan tehdä 150 000 asukkaan vireä yliopistokaupunki seuraavan kymme-
nen vuoden aikana. Launosen kirjoittamassa artikkelissa kaupunginjohtaja
toteaa tämän onnistuvan väestön kasvun kaksinkertaistumisella ja kuntaliitok-
silla. Kuopion väestö on kuvattu kuviossa 16 ikäryhmittäin vuoden 2007
alussa, ja kuviossa 17 on kuvattu väestömuutos vuoteen 2030.



KUVIO 16. Kuopion väestö ikäryhmittäin 1.1.2007 (Kuopion väestöennuste 2008–2015 (-2030) 2008, 25)



KUVIO 17. Kuopion väestömuutos ikäryhmittäin vuoteen 2030 (Kuopion väestöennuste 2008–2015 (-2030) 2008, 11)

Kuvioiden välillä on nähtävissä selkeä muutos ikärakenteessa. Nuorten määrä eri ikäryhmissä, etenkin ikäryhmässä 19–24 vuotta, ja työikäisten määrä ikä-

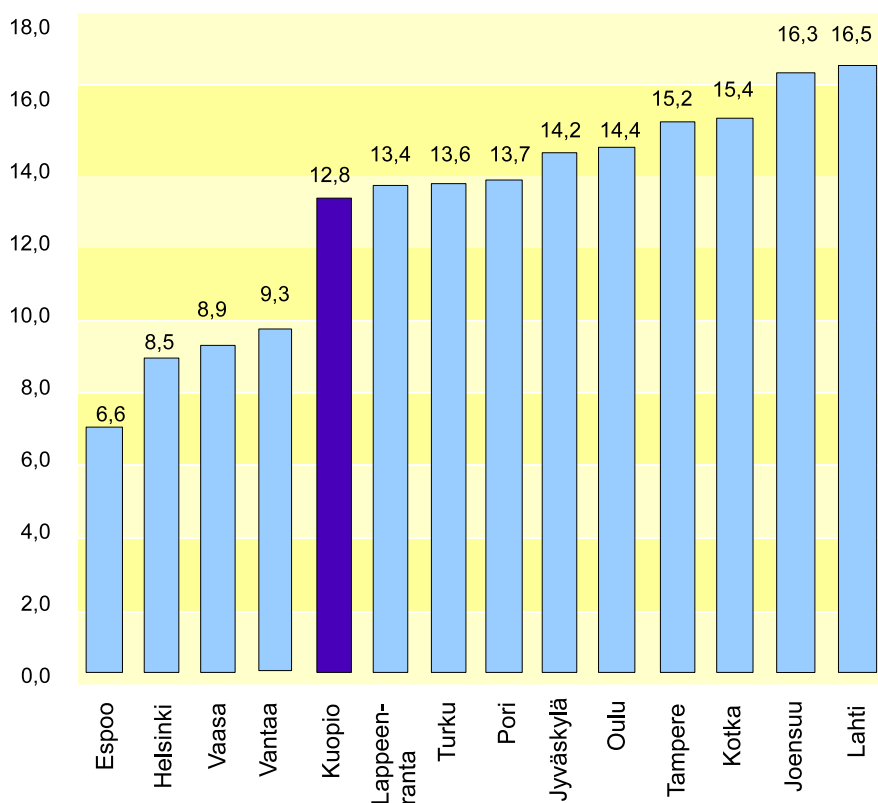
ryhmässä 40–64 vuotta ovat vähenemässä ja vastaavasti ikäihmisten määrä on kasvussa. Ikäihmisten määrä lähes kaksinkertaistuu vuoteen 2030 mennessä.

Muuttoliike

Kuopion väestöennuste 2008–2015 (-2030) -raportissa (2008, 12) todetaan muuttoliikkeen olevan vaikeasti ennustettava tekijä. Muuttoliikkeen yhteismäärä Kuopioon ja Kuopiosta pois on vuosien varrella vaihdellut negatiivisen ja positiivisen välillä. Viimeisten viiden vuoden aikana muuttovoitto on pienentynyt noin sadasta henkilöstä 30 henkilöön vuodessa. Raportissa arvioidaan Kuopion saavan tulevana vuosina muuttovoittoa vajaat 200 henkilöä vuodessa (Mts. 2008, 12–13). Tämä arvio perustuu oletettuun muuttovoittoon kuntien välisessä muuttoliikkeessä ja Kuopioon muuttaviin siirtolaisiin.

Työvoimakehitys

Tammikuussa 2010 Kuopion työttömyysaste oli 12,8 prosenttia, mikä oli suurempi kuin koko maan keskiarvo. Koko maan työttömyysaste oli tämän vuoden tammikuussa 11,2 prosenttia, ja Kuopion seudun työttömyysaste oli 12,2 prosenttia. Kuopion työttömyysastetta on vertailtu kuviossa 18 maan suurimpiin kaupunkeihin. (Kuopion työttömyys tammikuun lopulla 2010.)



Lähde: Tvö- ja elinkeinoministeriö

KUVIO 18. Työttömyysaste Kuopiossa ja vertailukaupungeissa tammikuussa 2010 (Kuopion työttömyys tammikuun lopulla 2010)

Kuopion kaupunki ja KYS ovat Kuopion suurimmat työnantajat. Molemmissa tuotetaan samoja tukipalveluja ja molemmat myös kilpailevat samoista työntekijöistä.

2.3.4 Enemmän sähköisiä palveluja

Kamenskyn (2006, 322) mukaan teknologisia tekijöitä ovat raaka-aineet, valmistusaineet, tuoteteknologia, informaatioteknologia, kuten myös tila- ja laitekknologia. Teknologinen kehitys on jatkuvaa. Uusia innovaatioita tarvitaan sitä mukaa kun vaateet kustannusten karsimisesta ja tehokkuuden lisääntymisestä kasvavat. Erityisesti tietotekniikka, tietojärjestelmät ja tiedonsiirto kehittävät nopeasti. Kustannusten karsimiseksi ihmisiä kannustetaan entistäkin enemmän sähköiseen asiointiin. Esimerkiksi kuntien verkkosivustojen kautta

kuntalaiset voivat hoitaa monia omia henkilökohtaisiakin asioitaan kuntaan päin. Sähköisen asioinnin mahdollisuudet kasvavat uusien ideoiden syntyessä ja samalla madaltuu ihmisten kynnys käyttää sähköisiä tietojärjestelmiä.

Lisäksi parantuu työpaikkojen tietoteknologia. Paperiton toimisto on jo nyt mahdollinen, ja ainoa este sen toteutumiselle ovat oikeastaan ihmisten omat asenteet. Tietoteknologiaa tarvitaan kanssakäymiseen olipa sitten kyse asiakkaasta, yhteistyökumppanista, kollegasta, esimiehestä tai kilpailijasta. Tietoteknologiaa tarvitaan myös tiedonsiirtoon esimerkiksi hankinnoissa, ateriatilauksissa, asiakastietojen siirrossa sekä tuotannon ohjauksessa, omavalvonnassa ja varastoinnissa.

Laiteteknologiassa tulee uusia malleja markkinoille vuosittain esimerkiksi ruokatuotannon puolelle, ja kilpailullisista syistä johtuen kaikkein uusimmasta laiteteknologiasta saa tietoa vain suoraan laitetoimittajilta (Seunavaara, K. 2010). Uusien nykyaikaisten toimi- ja tuotantotilojen suunnittelu on moniammatillista yhteistyötä eri toimijoiden kanssa. Tilaratkaisujen ja tilojen tarvitseman teknologian onkin oltava toiminnan prosessien mukaisesti suunniteltuja. Toiminnan tarpeet voivat myös vaatia uuden kehittämistä ja suunnittelua.

Tuotantotilat suunnitellaan ja rakennetaan usein teknisesti valvotuiksi tiloiksi. Tilojen lämpötiloja seurataan jatkuvasti. Säätelystä varten tilat jaetaan yksiköihin, joita voidaan automaattisesti ohjata siten, että yksiköissä säilyvät säädetyt, asetusten mukaiset työskentely- ja säilytyslämpötilat. Ovet sulkeutuvat ja avautuvat automaattisesti tunnistimien avulla. Pakaste- ja kylmätilat säättävät automaattisesti säilytyslämpötilat ja antavat hälytykset suoraan huoltoliikkeeseen kriittisten raja-asetusten ylittyessä tai alittuessa.

2.3.5 Kestäviä hankintoja

Kuntalain (17.3.1995/365, 1 §) mukaisesti kunnan on pyrittävä edistämään kestävästä kehitystä alueellaan. Kestävä kehitys määritellään sivustalla Ympäristö.fi seuraavasti:

Kestävä kehitys on maailmanlaajuisesti, alueellisesti ja paikallisesti tapahtuvaa jatkuvaa ja ohjattua yhteiskunnallista muutosta, jonka päämää-

ränä on turvata nykyisille ja tuleville sukupolville hyvät elämisen mahdollisuudet” (Kestävä kehitys 2010).

Kestävän kehityksen toiminnan vauhdittamiseksi ja lisäämiseksi valtioneuvosto hyväksyi vuonna 2009 periaatepäätöksen, jossa esitetään seuraavia tavoitteita:

julkisten varojen käytölle sekä toimenpiteitä, joihin ryhdytään kasvi-huonepäästöjen, jätemäärän ja ympäristön kemikalisoitumisen pienentämiseksi sekä luonnonvarojen kestävästä käytön ja ympäristömyönteisten innovaatioiden edistämiseksi (Valtioneuvoston periaatepäätös kestävien valintojen edistämisestä julkisissa hankinnoissa 2009, 1).

Valtioneuvoston periaatepäätös kestävästä hankinnoista on velvoite valtion keskushallinnolle, mutta kunnille ja valtion paikallishallinnolle se on lähinnä suositus. Esimerkiksi vuonna 2010 tulisi 25 prosentissa kuntien hankinnoista huomioida ympäristönäkökulma ja vuonna 2015 vähintään 50 prosentissa. Ympäristönäkökulma tulisi huomioida periaatepäätöksen mukaan sähkön hankinnassa, uudisrakentamisessa, kuljetuksissa ja matkustamisessa, elintarvikehankinnoissa sekä energiaa käyttävien laitteiden ja palveluiden hankinnassa. (Mts. 2009, 2.)

Elintarvikkeiden hankinnassa periaatepäätöstä noudatettaessa lisätään kestävyttä. Tämä tarkoittaa luonnonmukaisesti tuotettujen raaka-aineiden käyttämistä, kasvisruokavaihtoehdon tarjoamista sekä sesonkien mukaisten raaka-aineiden valitsemista ja tarjoamista ruokapalveluissa. Kestävää kehitystä tukevaa toimintaa on paikallisesti tuotettujen tuotteiden sekä niin kutsutun lähiruoan tarjoaminen. Lähiruokatyöryhmän (Ostajan opas 2009, 11) mukaan lähiruoka on ”ruoantuotantoa ja kulutusta, joka käyttää oman alueensa raaka-aineita ja tuotantopanoksia edistäen oman alueensa taloutta ja työllisyyttä”.

Yhteiskunnan tasolla ihmisten asenteissa ja arvoissa on tapahtumassa muutos yhä enemmän kestävästä kehityksen ajatteluun. Se on jo tapa monelle yksittäiselle kuluttajalle ja asiakkaalle. Vaatteita ja tavaroita kierrätetään. Niitä ostetaan kirpputoreilta ja myyjäisistä. Myös yritykset järjestävät omia vanhojen tavaroiden kierrättämistä edistäviä myyjäisiä. Lajittelu ja kierrätys ovat osana monen yrityksen ympäristösuunnittelua, ja ympäristömerkki on tunnuksena kestävästä toiminnasta.

2.3.6 Palvelujen kilpailutusta

Yrityksissä on viime vuosina haluttu strategisesti keskittyä yrityksen omaan ydinpalveluun. Tätä ydinpalvelua tukevat tukipalvelut ostetaan useimmiten yrityksen ulkopuolelta joltakin toiselta yritykseltä – yritykseltä, joka tuottaa kyseiset tukipalvelut ydinpalvelunaan. Tällaisia ulkoa ostettavia tukipalveluja ovat esimerkiksi henkilöstöruokailu, siivouspalvelu, vartiointi, palkanlaskenta sekä kopiaointipalvelut, puhelinvaihte, koneiden ja laitteiden tekninen huolto ja sihteeripalvelut. Myös kunnissa on alettu siirtää tukipalvelujen tuotantoa yksityisille markkinoille ulkoistamalla tukipalvelut. Lämsän ja muiden (2002, 9) mukaan tukipalvelujen kilpailuttaminen ja siirtäminen yksityisille markkinoille edellyttää molemminpuolista palveluosaamista, hyviä vuorovaikutustaitoja sekä kykyä yhteistoimintaan. Organisaatioiden keskinäisen riippuvuuden ja verkostoitumisen merkitys korostuu tällaisessa toimintaympäristössä (Lämsä ym. 2002, 9).

Tukipalvelujen ostaminen muualta on herättänyt yksityiset yritykset ja yhteisöt kehittämään palvelutuotantoaan. Nyt markkinoilla kilpaillaan monipuolisella *palvelutarjoomalla*, jota kehitetään yrityksen varsinaisena ydinpalveluna. Palvelutarjoomalla Grönroos (2009, 222) tarkoittaa kaikkea sitä, mitä tapahtuu palveluprosessissa ja mikä on asiakkaan kokeman prosessin lopputulos. Palveluiden ja tuotteiden tärkeä kilpailullinen ominaisuus on laatu, jota kehitetään määrätietoisesti. Lämsä ja muut (2002, 10) toteavatkin laadun parantamisen painopisteen siirtyneen teknisestä laadusta ja tuotantovirheiden minimoimisesta asiakaskeskeisempään suuntaan. Asiakkaalta saatu palaute palvelun laadusta antaa suunnan tuotekehitykseen.

Tukipalveluja kilpailutettaessa ovat valintakriteerien joukossa rinnakkain palvelun tai tuotteen hinta ja sekä laadulliset että toiminnalliset ominaisuudet. Asiakas hakee samaan aikaan vaivattomuutta ja tuottavuutta. Kustannusten on pienennyttävä ja tuottavuuden lisäänyttävä tuotettavaa yksikköä kohden. Tarjoajan on tunnettava asiakkaansa tarpeet ja osattava kehittää palvelutarjoomaansa asiakaslähtöisesti.

3 YHTEISTYÖHANKKEEN ESISELVITYS

Tuke-loppuraportissa (2008, 3) todetaan, että KYS teki Kuopion kaupungille esityksen hankeryhmän perustamisesta selvittämään yhteistyömahdollisuuksia erityisesti ruokapalveluissa. Huhtikuussa 2008 Kuopion apulaiskaupunginjohtaja asettikin ”työryhmän valmistelevaan hankesuunnitelmaa, jossa selvitetään Kuopion kaupungin ruokahuollon ja Kuopion yliopistollisen sairaalan ravintohuollon tarpeita ja mahdollisen yhteisen suurkeittiön toteuttamista” (Apulaiskaupunginjohtajan päätöspöytäkirja 2008,1). Tähän hankeryhmään nimettiin kymmenen edustajaa Kuopion kaupungilta ja neljä edustajaa PSSHP:stä. Taulukossa 4 on kummankin osapuolen hankeryhmän edustajat. Hankeryhmän sihteeri kutsuttiin Kuopion kaupungin tilakeskuksesta.

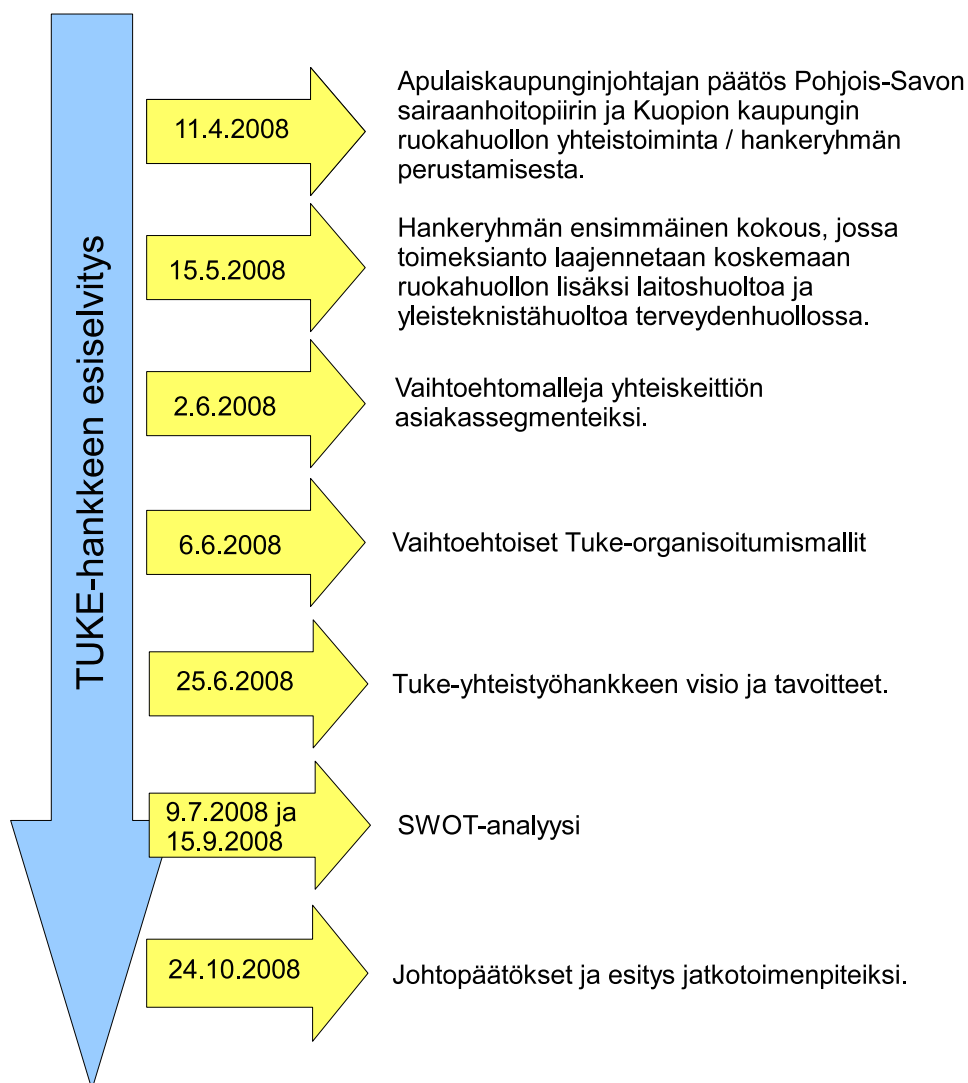
TAULUKKO 4. Hankeryhmän edustajat

Kuopion kaupunki		Pohjois-Savon sairaanhoitopiiri	
Tilakeskus	2 henkilöä	Keskushallinto	1 henkilöä
Sosiaali- ja terveyskeskus	2 –”-	Huoltopalveluosasto	1 –”-
Talous- ja strategiapalvelu	1 –”-	Tekninen huolto	1 –”-
Kuopion Ateria	3 –”-	Kiinteistöyksikkö	1 –”-
Hallinto- ja kehittämiskeskus	1 –”-		
Hankintatoimi	1 –”-		

Hankeryhmän tehtävänä oli

syyskuun loppuun mennessä laatia selvitys, jossa tarkastellaan strategian näkökulmia ja toiminnallisia tavoitteita hankesuunnittelun pohjaksi. Selvitysvaiheen jälkeen laaditaan varsinainen hankesuunnitelma, jossa hankkeen toteuttaminen vaiheistetaan ja ajoitetaan. (Apulaiskaupunginjohtajan päätöspöytäkirja 2008, 2.)

Perustettu hankeryhmä kokoontui kaiken kaikkiaan kuusi kertaa yhteisiin keskustelukokouksiin. Niiden lisäksi asioita käsiteltiin pienryhmissä. Kuviossa 19 olen kuvannut aikajanana Tuke-hankkeen esiselvitysvaihetta.



KUVIO 19. Aikajana Tuke-hankkeen esiselvitysvaiheesta

3.1 Hankeryhmä laajentaa toimeksiantoa

Apulaiskaupunginjohtajan 11.4.2008 asettama Pohjois-Savon sairaanhoitopiiriin ja Kuopion kaupungin ruokapalvelujen hankeryhmä kokoontui ensimmäiseen yhteiseen tapaamiseen 15.5.2008 Kuopion kaupungin valtuusto-virastotalolle. Tapaamisesta on laadittu keskustelumuistio, josta ilmenee eri tahojen aikataulutavoitteet ja tahtotilat hankkeelle.

Sairaanhoitopiiriin mukaan

selvitystyölle on aikataulupaineita ravintokeskuksen saneerauksen osalta koska nykyisissä tiloissa on kosteus- ym. ongelmia ja tilat ovat vanhanaikaiset. Myös nykyisen astiapesuysikön kestävyys on ongelma. – – Sairaanhoidopiiriin toiveena on saada vuosien 2011-2012 aikana uusi ravintokeskus tuotantoon. (Keskustelumuistio 15.5.2008, 2.)

Kuopion kaupungin hallitukselta on Kuopion Ateria saanut

– – selvitystyölle aikaa vuosi 2008. Jos tuloksena on yhteistyömalli, he toivovat ratkaisua tämän vuoden puolella. (Keskustelumuistio 15.5.2008, 2.)

Hankeryhmässä jatkettiin keskustelua siitä, mitä toimintoja mahdollisesti rajataan selvityksen ulkopuolelle ja mitä otetaan mukaan. Keskustelussa eri osapuolet nostivat esille erilaisia näkökulmia ja KYSin mukaan

sairaanhoidopiiri joutuu joka tapauksessa peruskorjaamaan nykyisiä tilojaan, mieluummin korjaamaan kokonaan uudet tilat. Aikataulut ovat tiukat toiminnallisista ja laitteistojen vanhenemisesta johtuen. Sairaanhoidopiirillä olisi tahtoa nopeasti selvittää löytyykö ravintohuollosta ja logistiikasta sekä mahdollisesti myös teknisessä huollossa yhteistyömahdollisuuksia KYSin ja kaupungin välillä. (Keskustelumuistio 15.5.2008, 2.)

Kuopion Aterian mukaan

lähtökohtana on tehdä ratkaisuja, missä kaupungin ateriapalvelut tuotetaan. Tällä hetkellä ei ole varsinaista keskuskeittiötä, vaan ateriatuotanto on toiminnallisten yksiköiden yhteydessä. Tarvetta modernille keskuskeittiölle on olemassa, mutta sen hyvä organisointi on tärkeää. (Keskustelumuistio 15.5.2008, 3.)

Harjulan sairaalalle on

tärkeää, että palvelut toimivat, kustannukset eivät nouse ja logistiikka toimii. Asiaa on ajateltava asiakkaan näkökulmasta (Keskustelumuistio 15.5.2008, 3).

Keskustelun tuloksena hankeryhmä laajensi tehtävänsä koskemaan ruokapalvelujen lisäksi laitoshuoltoa ja yleisteknistä huoltoa terveydenhuollon toiminnassa. Tehtävän laajennus tehtiin, koska edellä mainitut toiminnot liittyvät toisiinsa ja

niiden kokonaisvaltaisella kehittämisellä, hyvällä yhteistyöllä ja mahdollisella yhteisorganisaatiolla on yhdessä saavutettavissa selvästi parempi lisäarvo kuin pelkästään ravintohuollon yhteistyöllä. (Tuke-loppuraportti 2008, 5.)

Hankeryhmä toteaa rakennuspaikka ja kaavatarkastelu -keskustelussaan Harjulan sairaalan keittiön sijaitsevan logistisesti huonossa paikassa, ja keittiöön on suunniteltu peruskorjaus viimeistään vuosina 2015–2020. Harjulan sairaala sijaitsee Puijon sairaalan vieressä Niuvantien toisella puolella. Puijon sairaalan ravintokeskuksen tilat ovat toiminnallisesti epäkäytännölliset ja erittäin huonokuntoiset. Ravintokeskuksen tilat vaativat joko täydellistä peruskorjausta tai täysin uudet tuotantotilat esimerkiksi uudisrakennuksena. Keskustelumuistioon (15.5.2008, 4) on kirjattu, kuinka ”Puijon sairaalalla kaavatilanne on kunnossa ja tontilla on vapaata tilaa ja rakennusoikeutta rakentaa lisätilaa”. Uusi yhteiskeittiö mahtuisi Puijon sairaalan tontille Niuvantien puolelle nykyisen Puijon sairaalan ravintokeskuksen eteläpuolelle.

Viime vuosien aikana on virinnyt keskustelua mahdollisesta yhdystunnelista Harjulan sairaalan ja Puijon sairaalan tonttien välillä. Hankeryhmässä yhdystunneli nostettiin keskusteluun mukaan ja keskustelumuistiossa (15.5.2008, 4) mainitaan, että ”yhdystunnelin kautta kulkisi myös huoltoliikenne sekä mahdollisesti potilaskuljetukset (nyt työllistää ”turhaan” ambulanssikuljetuksia)”. Ruokakuljetusten osalta yhdystunneli vähentäisi autoliikennettä KYSin ja Harjulan välillä.

Toiminnan tehostamisen näkökulmasta muita peruskorjausta vaativia tuotantokeittiöitä Kuopion Aterian toimintapiirissä ovat Valkeisen sairaalan keittiö, Puijonlaakson palvelukeskuksen keittiö, Leväsen palvelukeskuksen keittiö, Suokadun palvelutalon keittiö sekä Savotalon keittiö. Hankeryhmän keskustelumuistioon (15.5.2008, 4) on kirjattu, kuinka ”ravintokeskuksen rakentamisen valmistelussa on tutkittava, mikä on kokonaistaloudellisesti edullisin toiminnallinen vaihtoehto ja sitä lähdetään viemään eteenpäin”.

3.2 Eri vaihtoehtoja yhteiskeittiön asiakassegmenteiksi

Kuopion Aterian toimitusjohtaja ja KYSin huoltopalveluosaston palvelujohtaja hahmottelivat vaihtoehtoisia malleja yhteiskeittiölle asiakassegmenteittain. Taulukkoon 5 olen koonnut yhteiskeittiön vaihtoehtomallit asiakassegmenteittain sen mukaisesti, miten toimitusjohtaja ja palvelujohtaja olivat niitä hahmottelleet.

TAULUKKO 5. Yhteiskeittiön asiakassegmenttien eri vaihtoehdot
(Pirskanen & Kinnunen 2008, muokattu)

VAIHTOEHTO A	Asiakkaat	Lounasmäärä kpl	Ruoanjakelumalli
Hoito- ja hoiva-ateriat			
Puijon sairaala	potilaat	500	keskitetty
Julkulan sairaala	”-	70	hajautettu
Alavan sairaala	”-	30	”-
Harjulan sairaala	”-	} n. 1060	keskitetty
Valkeisen sairaala	”-		hajautettu
Leväsen palvelukeskus	asukkaat		”-
Puijonlaakson palvelukeskus	”-		hajautettu
Suokadun palvelutalo	”-		hajautettu
Erityisruokavaliot			
koulut & oppilaitokset	oppilaat	(määrä ei ole ilmoitettu)	annospakkaus
	opiskelijat		”-
	henkilöstö		”-
päiväkodit ja hoitoyksiköt	hoitolapset		”-
	henkilöstö		”-
Ateriapalvelu			
kotipalvelu	kotona asuvat ikäihmiset	555	annospakkaus
muut	yksityiset asiakkaat		”-
Henkilöstöruokailu			
Puijon sairaala	henkilöstö ja muut	800	hajautettu
Julkulan sairaala	”-	30	”-
Harjulan sairaala	”-	} n. 700	”-
Valkeisen sairaala	”-		”-
Leväsen palvelukeskus	”-		”-
Puijonlaakson palvelukeskus	”-		”-
Suokadun palvelutalo	”-		”-
Kaupungintalo	”-		”-
Valtuusto-virastotalo	”-		”-
Savotalo	”-		”-
muut	”-		”-
VAIHTOEHTO B			
vaihtoehto A:n lisäksi			
Päivähoitoruokailu			
päiväkodit ja hoitoyksiköt	hoitolapset	(määrää ei ole ilmoitettu)	hajautettu
	henkilöstö		”-
VAIHTOEHTO C			
vaihtoehtojen A:n ja B:n lisäksi			
Kouluruokailu			
koulut ja oppilaitokset	oppilaat	(määrää ei ole ilmoitettu)	hajautettu
	opiskelijat		”-
	henkilöstö		”-

Yhteiskeittiön ensisijaisiksi asiakkaiksi tulisivat hoito- ja hoiva-alan ateriat, kuten taulukossa 5 vaihtoehdossa A on esitetty. Puijon sairaalan potilaat saavat ateriat keskitetyn ruoanjakelumallin mukaisesti. Ateriat annostellaan valmiiksi potilaskohtaisille tarjottimille potilaan ruokavalion energiasisällön mukaisesti jakelunauhalla ravintokeskuksessa ja kuljetaan ruoankuljetusvaunuissa

osastolle. Keskitetysti jaettavia aterioita ovat aamupala, lounas ja päivällinen. Puijon sairaalan astiahuolto tapahtuu keskitetysti ravintokeskuksessa. Julkulan ja Alavan sairaalan potilaat saavat ateriat hajautetun ruoanjakelumallin mukaisesti, jolloin ateriat jaetaan ja tarjotaan osastoilla. Ateriat kuljetetaan Alavan ja Julkulan sairaalaan kolme kertaa päivässä. Ruokailuastioiden pesu tapahtuu osastonkeittiössä. Päiväkahvi- ja välipalatuotteet menevät lounaskuljetuksen yhteydessä osastoille ja osasto huolehtii päiväkahvin ja välipalan tarjoilusta. Ilta- ja välipalatuotteet toimitetaan osastoille päivällisvaunun yhteydessä tai erillisessä tuotekuljetuksessa ilta- ja välipäivällä.

Taulukossa 5 mainitut Harjulan ja Valkeisen sairaalan keittiöt, Leväsen ja Puijonlaakson palvelukeskusten keittiöt sekä Suokadun palvelutalon keittiö muuttuisivat tuotantokeittiöistä palvelukeittiöiksi. Astiahuolto jäisi joko kokonaan tai ainakin osittain palvelukeittiöihin, ellei jakelutavaksi tule keskitetty ruoanjakelumalli. Harjulan sairaalassa on tällä hetkellä keskitetty ruoanjakelumalli ja Puijonlaaksossa hajautettu ruoanjakelumalli. Ruoankuljetus tapahtuu ruoankuljetusvaunuissa kolme kertaa päivässä: aamupala, lounas ja päivällinen kukin erikseen. Päiväkahvituotteet toimitetaan lounasvaunun yhteydessä ja kahvinkeitto tapahtuu osastolla. Ilta- ja välipalatuotteet toimitetaan päivällisvaunun yhteydessä.

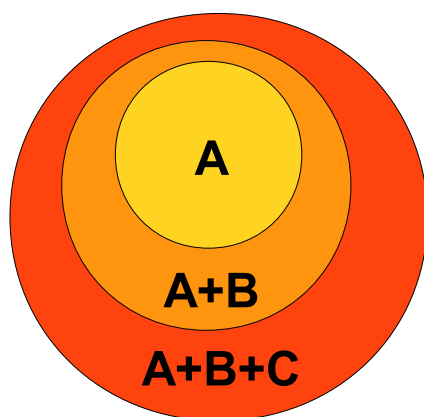
Sairaaloissa ja palvelukeskuksissa valmistetaan erilaisia erityisruokavalioita päivittäin. Jos hoito- ja hoiva-alan aterioiden valmistus keskitetään yhteiskeittiöön, niin erityisruokavalioita valmistava dieettikeittiö voi valmistaa vaikeimmat ja erikoisimmat erityisruokavaliot keskitetysti yhteiskeittiössä päiväkoille, kouluille ja henkilöstöruokailuun.

Kuopion Ateria tuottaa tällä hetkellä annospakattuja aterioita taulukossa 5 mainituissa palvelukeskuksissa ja palvelutaloissa. Kyseessä olevien keittiöiden tiloja ja laitteistoja ei kuitenkaan ole suunniteltu annospakkaukseen. Annospakkausaterioiden tuotanto, pakkaus ja jakelu voidaan keskittää yhteiskeittiöön.

Kaikissa vaihtoehdon A yksiköissä on ruokasali tai ravintola, joissa henkilöstö ja muut asiakkaat voivat lounastaa. Yhteiskeittiöön voidaan keskittää koko

kaupungin henkilöstöaterioiden valmistus ja kuljettaa hajautetun ruoanjakelumallin mukaisesti kaupungin eri palvelukeittiöihin sekä toimituskeittiöihin.

Vaihtoehdossa B yhteiskeittiö tuottaisi ateriat vaihtoehdolle A ja päiväkodeille sekä muihin pienempiin päivähoidon yksiköihin. Poikkeuksena olisivat ne päivähoitoyksiköt, jotka sijaitsevat lähellä koulua ja joissa on oma tuotantokeittiö. Vaihtoehdossa C yhteiskeittiö tuottaisi ateriat A:n ja B:n lisäksi niille kouluille, joiden oma tuotantokeittiö on peruskorjauksen tarpeessa. Vaihtoehtona on myös mahdollisuus keskittää kouluaterioiden valmistus omaan keskuskeittiöön. Kuviossa 20 havainnollistan sitä, miten yhteiskeittiön koko kasvaa eri vaihtoehtomallien myötä.



KUVIO 20. Yhteiskeittiön eri vaihtoehtoyhdistelmät

Eri vaihtoehtomalleja pohdittaessa on tärkeää miettiä, millaisia ruokatuotantotapoja on tarkoituksenmukaista yhdistää. Ruokatuotantotapoja ovat Cook and Serve, Cook and Hold, Cook and Chill, Cook and Freeze, Sous Vide, Capkold sekä komponenttivalmistus ja kylmävalmistus:

✗ Cook and Serve – valmistetaan ja tarjotaan

✗ Cook and Hold – valmistetaan, lämpösäilytetään $\geq + 60\text{ °C}$ ja tarjotaan

- ✗ Cook and Chill – valmistetaan, jäähdytetään $\leq + 3\text{ }^{\circ}\text{C}$, kylmäsäilytetään $\leq + 3\text{ }^{\circ}\text{C}$, kuljetetaan tarvittaessa, kuumennetaan $\geq + 70\text{ }^{\circ}\text{C}$, lämpösäilytetään $\geq + 60\text{ }^{\circ}\text{C}$ ja tarjotaan
- ✗ Cook and Freeze – valmistetaan, jäähdytetään $\leq + 3\text{ }^{\circ}\text{C}$, jäädytetään $\leq - 20\text{ }^{\circ}\text{C}$, kuljetetaan tarvittaessa, sulatetaan, kuumennetaan $\geq + 70\text{ }^{\circ}\text{C}$, lämpösäilytetään $\geq + 60\text{ }^{\circ}\text{C}$ ja tarjotaan
- ✗ Sous Vide – raaka-aineet esikypsennetään esimerkiksi ruskistaen, vakuumoidaan alipaineessa, kypsennetään, jäähdytetään $\leq + 3\text{ }^{\circ}\text{C}$, kylmäsäilytetään $\leq + 3\text{ }^{\circ}\text{C}$, kuljetetaan tarvittaessa, kuumennetaan $\geq + 70\text{ }^{\circ}\text{C}$, lämpösäilytetään $\geq + 60\text{ }^{\circ}\text{C}$ ja tarjotaan
- ✗ Capkold – valmistetaan, pakataan kuumana $\geq + 80\text{ }^{\circ}\text{C}$ tiiviisiin muovipusseihin, jäähdytetään $\leq + 3\text{ }^{\circ}\text{C}$, kylmäsäilytetään $\leq + 3\text{ }^{\circ}\text{C}$, kuljetetaan tarvittaessa, kuumennetaan $\geq + 70\text{ }^{\circ}\text{C}$, lämpösäilytetään $\geq + 60\text{ }^{\circ}\text{C}$ ja tarjotaan
- ✗ komponenttivalmistus – valmistetaan teollisuuden puolivalmisteista
- ✗ kylmävalmistus – valmistetaan kylmistä raaka-aineista tai teollisuuden puolivalmisteista, kylmäsäilytetään $\leq + 3\text{ }^{\circ}\text{C}$, kuljetetaan tarvittaessa, kypsennetään ja tarjotaan

Vaihtoehtomalli A keskittyy hoito- ja hoiva-alan aterioihin. Hoitoalan aterioita ovat esimerkiksi erikois- ja pitkäaikaissairaanhoidon potilaiden ateriat ja hoiva-alan aterioita ovat muun muassa palvelukeskusten, palvelutalojen ja kotipalvelupiiriin kuuluvien asiakkaiden ateriat. Vaihtoehtomallissa A asiakas tarvitsee aterioita pääsääntöisesti seitsemänä päivänä viikossa aamupalasta ilta-palaan. Hoito- ja hoiva-alan aterioiden pääasialliset tuotantotavat tällä hetkellä ovat joko Cook and Serve tai Cook and Hold sekä aterioiden jakelutapoina ovat joko keskitetty tai hajautettu ruoanjakelujärjestelmä.

Vaihtoehtomallissa B edellä esitettyyn malliin lisätään päivähoitoruokailu, jonka ateriatarve on lähinnä maanantaista perjantaihin. Tarvittavia aterioita ovat aamupala, lounas ja välipala. Joskus yksittäisissä päivähoitoyksiköissä

tarjotaan lisäksi päivällinen ja iltapala. Päivähoidon ruokatuotantotapoja ovat pääasiallisesti Cook and Serve ja Cook and Hold sekä komponenttivalmistus.

Vaihtoehtomallissa C kahteen edelliseen vaihtoehtoon lisätään vielä koulu-ruokailu, jonka ateriatarve on maanantaista perjantaihin kuten päivähoidossa. Tarvittava ateria on yleensä lounas, mutta joissakin kouluissa tarjotaan oppilaille mahdollisuus iltapäivällä välipalaan. Mikäli kaikki edellä mainitut vaihtoehdot yhdistetään, tuotettavien lounaiden määrä nousee lähes 20 000 lounaaseen päivässä. Valmistusmäärät olisivat tuhansia kilogrammoja.

3.3 Vaihtoehtoiset organisaatiomallit

Esiselvitysvaiheessa käytiin ensimmäiset keskustelut vaihtoehtoisista organisoitumismalleista. Keskustelu ja varsinainen vertailu tehtiin liikelaitos-, liikelaitoskuntayhtymä- ja osakeyhtiömallien välillä. Tuke-loppuraportin (2008) liitteenä olevasta vertailusta olen tehnyt vertailutaulukon liitteeseen 1, johon olen koonnut tietoa edellä mainituista vaihtoehtoisista organisoitumismalleista.

Suomen Kuntaliiton (2008, 3) mukaan kunnalla

ei ole velvollisuutta perustaa liikelaitosta, vaan kunnan liikelaitos on toisaalta kunnan tapa organisoida liiketoimintaansa ja toisaalta se on kunnan tapa järjestää omaa toimintaansa siten, että toiminta on taloudellisesti tehokasta ja läpinäkyvää.

Suomen Kuntaliitossa (2008, 4) todetaan, että perustettavan liikelaitoksen vaihtoehtona voi myös olla osakeyhtiö. Kunta voi siis harjoittaa liikelaitosten toimintaa, mutta sen harjoittaminen tulee tehdä niin sanotussa oikeudellisessa muodossa, ettei kilpailu avoimilla markkinoilla vääristy. Siksi kuntien tulisikin arvioida, milloin markkinoilla toimitaan kilpailutilanteessa yksityisten yritysten kanssa. Tätä varten Kuntaliiton sivustalta löytyy Suomen Kuntaliiton laatimia kriteereitä, joiden avulla arviointia voi tehdä. (Mts. 2008, 4.)

3.4 Yhteistyöhankkeen visio ja tavoitteet

Kamenskyn (2006, 60) mukaan visio on näkemys siitä tulevaisuuden kuvasta, jonka halutaan toteutuvan pitkällä aikavälillä. Jaettu visio syntyy silloin, kun

organisaation jäsenet yhteisesti keskustellen muodostavat tulevaisuuden kuvan siitä, millaisen organisaation halutaan olevan (Juuti ym. 2009. 135). Yhteisen keskustelun kautta tahtotilasta tulee sellainen, joka halutaan aidosti saavuttaa. Kauppinen (2009, 12) kiteyttääkin, että ”visio on tahdon manifesti”, jossa tahto on tuotu kaikkien näkyville. Kaplan ja Norton (2009, 58) tiivistävät vision organisaation keskipitkän ja pitkän aikavälin (3–10 vuoden) tavoitteeksi. Heidän mielestään vision tulisi olla markkinasuuntautunut. Tällöin mietitään, miten yritys haluaa muiden itsensä näkevän.

Hankeryhmässä Tuke-hankkeen visioksi kirjattiin ”Parasta tukipalvelua” (Keskustelumuiotio 25.6.2008, 1–2). ”Parasta tukipalvelua” -visio jäljittelee PSSHP:n visiota ”Parasta terveystalvelua”. Visio on kirjattu sairaanhoitopiiriin vuosiksi 2009–2013 tehtyyn strategiseen suunnitelmaan. ”Visio parhaasta terveystalvelusta on paitsi konkreettinen tavoite, myös ajattelutapa” todetaan Strategia 2009–2013 -kirjasessa. (Strategia 2009–2013, 4.) Kuopion kaupungin viestintästrategiassa vuoteen 2012 on kaupungin visioksi määritelty

Kuopio on monipuolisen elinkeinoelämän sekä korkeatasoisen koulutuksen ja tutkimuksen verkottunut ja kasvava kaupunki. Kuopio mahdollistaa asukkailleen hyvän elämän ja laadukkaat palvelut (Kuopion kaupungin viestintästrategia vuoteen 2012. 2007, 2).

Tuke-hankkeen visio ei riitele kummankaan osapuolen visioiden kanssa, vaan yhteisorganisaatio haluaa tarjota asiakkailleen parasta ja laadukasta varsinaista ydinpalvelua tukevaa tukipalvelua. Kuopion kaupungin uusi strategia 2020 on parhaillaan työn alla ja sen on määrä valmistua kesäkuussa 2010. Mahdollisesti tämän jälkeen Tuke-visiota hiotaan uudelleen.

Sairaanhoitopiirissä ja Kuopion kaupungissa on molemmissa käytössä tulokortti strategisen suunnittelun välineenä. Tulokortti, tasapainotettu mittaristo ja Balanced Scorecard (BSC) tarkoittavat kaikki samaa. Niissä yritystä tarkastellaan tulokortin neljästä eri näkökulmasta, ja toiminnan lyhytaikainen ohjaus pyritään yhdistämään pitkäaikaiseen visioon ja strategiaan (Olve, N.-L., Roy, J. & Wetter, M. 2001, 16). Tuke-hankkeen yhteistyötavoitteet kirjattiin keskustelumuiotioon 25.6.2008 tulokortin neljän eri näkökulman mukaisesti. Nämä näkökulmat ovat asiakas, henkilöstö, prosessit ja talous. Olen koonnut

keskustelumuistioon 25.6.2008 kirjatut tavoitteet kuvioksi 21. Kuvio 21 jäljittelee Kaplanin ja Nortonin 90-luvulla luomaa mallia.



KUVIO 21. Tuke-hankkeen yhteistyötavoitteet (Keskustelumuistio 25.6.2008, 2)

3.5 SWOT-analyysi

Kesän 2008 aikana hankeryhmä jakaantui pienryhmiksi, joiden oli tarkoitus keskustella yhteisorganisaatioon liittyvistä uhkista ja riskeistä sekä eduista ja haitoista. Pienryhmätöiden tulokset on koottu Tuke-loppuraporttiin SWOT-analyysiksi. SWOT-analyysiä voidaan käyttää organisaation strategisen johtamisen työvälineenä esimerkiksi tulevaa toimintaa suunniteltaessa. Nimitys SWOT tulee käsitteen englanninkielisten sanojen ensimmäisistä kirjaimista vahvuudet (**S**trengths), heikkoudet (**W**eaknesses), mahdollisuudet sekä (**O**pportunities) ja uhkat (**T**hreats). Kamenskyn (2006, 191) mukaan vahvuudet ja

heikkoudet kuvaavat organisaation nykyistä sisäistä tilaa. Vuorostaan toimintaympäristöstä syntyvät erilaiset mahdollisuudet ja uhkat. Niillä tulee olemaan, tai ainakin saattaa olla, vaikutusta organisaation toimintaan enemmän tai myöhemmin.

Olen kerännyt Tuke-loppuraportista (2008, 13–14) sekä ruokapalvelun ja laitoshuollon yhteisen pienryhmän tekemästä tiivistelmästä ruokapalvelutoimintaa koskevia uhkia, riskejä, etuja ja haittoja. Olen tiivistänyt niistä taulukkoon 6 ruokapalvelutoiminnan tämän hetken vahvuudet ja heikkoudet sekä taulukkoon 7 tulevan yhteisen ruokapalvelutoiminnan mahdollisuudet ja uhkat tuloskortin mukaisesti neljästä eri näkökulmasta.

TAULUKKO 6. Ruokapalvelutoiminnan heikkoudet ja vahvuudet (Tuke-loppuraportti 2008, 13–14; Tiivistelmä 2008, 1–2)

VAHVUUDET (KYSin ravintohuolto ja Kuopion Ateria)	
Asiakas	- tuottaja tuntee asiakkaansa, voimassa olevat palvelusopimukset
Henkilöstö	- ammattitaitoinen henkilöstö, yhteensä paljon erilaista osaamista - koulutusta järjestetään osaamistarpeen mukaisesti - pelisäännöt selkeät
Prosessit	- toimivat ruokatuotantoprosessit, ateriaprosessit, ruoanjakeluprosessit - KYSSissä toimintajärjestelmä
Talous	- talous tasapainossa
HEIKKOUEDET (KYSin ravintohuolto ja Kuopion Ateria)	
Asiakas	- tilaaja-tuottaja mallissa tilaajan osaaminen, esim. ateriatilaukset
Henkilöstö	- erilaiset toimintakulttuurit, henkilöstön muutosvastarinta, asennoituminen - henkilöstön eläköityminen, henkilöstön saatavuus, kilpailu samoista työntekijöistä
Prosessit	- sairaaloiden osastokeittiöissä ei ole mahdollisuutta lämmittää isoja ruokamääriä - prosessien rajapinnoilla harmaita / ei kenenkään alueita - hävikin minimoiminen
Talous	- keittiöiden peruskorjaustarve kasvaa, investointikustannukset kasvavat - niukkenevat taloudelliset resurssit

Ruokapalvelujen hyvin suureksi vahvuudeksi koettiin se, kuinka ruokapalvelujen nykyinen tuottaja tuntee asiakkaansa. Yhteistyö on kestänyt vuosikausia ja asiakkaan kanssa on tehty palvelusopimukset, jotka tarkastetaan vuosittain. Henkilöstön ammattitaitoa arvostettiin ja nähtiin lisäarvoa syntyvän, kun molempien osapuolten erilainen osaaminen yhdistetään. Koulutuksen järjestämi-

nen nähtiin lähinnä tarvelähtöiseksi. Vahvuutena pidettiin selkeitä pelisääntöjä, joiden mukaisesti ruokapalveluissa nyt toimitaan. Ateriaprosessit koettiin toimiviksi. Hyvänä vahvuutena ja lisäarvoksi yhteiselle toiminnalle nähtiin KYSin valmis, käytössä oleva toimintajärjestelmä.

Heikkouksien puolella pienryhmän jäsenet olivat huolissaan asiakkaan tilaaja-osaamisesta, eli onko asiakas valmis tilaamaan tarvitsemansa ateriat sähköisen järjestelmän kautta, kuten WebMyslillä. Tällä hetkellä Kuopion Aterian työntekijät eri yksiköissä huolehtivat aterioden tilaustiedot järjestelmiin. Heikkoudeksi koettiin henkilöstön suhtautuminen ja asennoituminen muutokseen, sillä henkilöstö ei koe yhteisorganisoitumista tarpeelliseksi. Ammattitaitoisen henkilöstön eläköityminen aiheutti huolestumista samoin kuin ammattitaitoisen henkilöstön saatavuus. Pienryhmän molemmat osapuolet olivat tietoisia siitä, kuinka samoista työntekijöistä on jatkuva kilpailu.

Puijon ja Harjulan sairaaloiden osalta koettiin osastokeittiöiden rajaavan ateriaprosessien kehittämistä. Osastokeittiöt ovat ahtaita ja laitteistoltaan vaatimattomia, koska ne on aikanaan suunniteltu keskitettyä ruoanjakelua varten. Niistä puuttuvat tehokkaat kuumennuslaitteet ja riittävät kylmäsäilytystilat. Käytännössä on myös todettu, että hoitotyön ja aterijaon rajapinnoilla on niin sanottuja harmaita alueita, jotka eivät oikeastaan ole kenenkään alueita. Pienryhmässä todettiin eri keittiöiden peruskorjaustarpeen kasvavan vuosittain. Sitä mukaan myös investointitarve kasvaa. Kuntien heikon taloudellisen tilanteen takia oltiin huolissaan siitä, miten keittiöiden peruskorjaamiseen saataisiin riittävästi euroja.

TAULUKKO 7. Ruokapalvelutoiminnan mahdollisuudet ja uhkat (Tuke-
loppuraportti 2008, 13–14; Tiivistelmä 2008, 1–2)

MAHDOLLISUUDET (Ruokapalvelut yhteisorganisaatiossa)	
Asiakas	<ul style="list-style-type: none"> - volyymin kasvaessa voidaan asiakkaiden erilaiset palvelutarpeet huomioida paremmin - volyymin kasvaessa tuotannon keskittäminen asiakassegmenteittäin - asiakkailta mahdollisuus valita (keskitetty / hajautettu / annospakattu ruoanjakelu, jäähdytettynä / kuumana) - yksi tukipalvelujen sopimus ja yhteistyökumppani yhteydenpidossa
Henkilöstö	<ul style="list-style-type: none"> - oman alan organisaatio parantaa henkilöstön osallistumista toimintojen suunnitteluun - henkilöstöresursseja voidaan kohdentaa uudella tavalla, työnkierrolla uusia oppimismahdollisuuksia, mahdollisuus erikoistumiseen - rekrytointi ja koulutusmahdollisuudet paranevat - uudessa, hyvin suunnitellussa ja toimivassa yhteiskeittiössä työergonomia parantuu, parantaa työhyvinvointia
Prosessit	<ul style="list-style-type: none"> - prosesseja yhdessä kehittämällä saavutetaan kokonaiskustannushyötyjä ja tehokkuutta - uudella keittiötekniologialla ja prosessiosaamisella tasataan ja parannetaan tuotannon laatua - isot volyymit ja keskittäminen mahdollistavat investointien, uuden teknologian ja tietotekniikan tehokkaamman hyödyntämisen - tuotannon keskittäminen harvempiin tuotantokeittäisiin vähentää energiankulutusta - tuotekehitykseen paremmat mahdollisuudet: resurssit ja asiantuntijuus
Talous	<ul style="list-style-type: none"> - voidaan erottaa ydintoiminnan ja tukitoiminnan kustannukset - toiminnan keskittäminen ja tehostuminen tuo kustannussäästöjä
UHKAT (Ruokapalvelut yhteisorganisaatiossa)	
Asiakas	<ul style="list-style-type: none"> - tuotannon keskittäminen voi vaikeuttaa yksittäisen asiakkaan tai pienen asiakasryhmän tarpeiden toteutumista - tilaaja-tuottaja malli vaatii tilaajalta osto-osaamista ja suunnitelmallisuutta, koska aterioita toimittava keittiö ei ole samassa rakennuksessa
Henkilöstö	<ul style="list-style-type: none"> - henkilöstön muutosvastarinta, erilaisten toimintakulttuurien yhdistäminen aiheuttaa ristiriitatilanteita, sopeutuminen vie aikaa, pelisäännöt yhtenäistettävä - työyhteisön muutos voi olla raskas prosessi eri osapuolille - osa työntekijöistä saattaa vaihtaa työpaikkaa muualle - erilaiset johtamiskulttuurit saattavat olla vaikeasti muutettavissa
Prosessit	<ul style="list-style-type: none"> - keskittäminen harvempiin ja isoihin tuotantoyksiköihin vaikeuttaa riskien hallintaa - ruokakuljetukset saattavat ruuhkauttaa piha-alueita
Talous	<ul style="list-style-type: none"> - kuljetusmatkat lisääntyvät, kuljetuskustannukset kasvavat - keittiö- ja laiteinvestointien rahoituksen järjestäminen - laaja-alaisista investoinneista ja toimintojen käynnistämisestä aiheutuvat kustannukset heikentävät edelleen huonoa kuntataloutta - toimintaympäristön rakentamisesta ja toiminnan muutoksista aiheutuvien kustannusten todellinen vaikutus voidaan laskea vasta kun toiminta on vakautunut ja usean vuoden jälkeen

Tulevaisuuteen suuntautuneessa pohdinnassa löydettiin paljon yhteistoimintaa puoltavia mahdollisuuksia. Pienryhmässä koettiin, että asiakkaita pystyttäisiin palvelemaan paremmin ja että asiakkaiden erilaiset tarpeet tulisivat huomioiduiksi paremmin. Yhdessä toimiessa ei tarvitsisi kilpailla samoista työntekijöistä, henkilöstön koulutusta voitaisiin suunnitella pitkäjänteisesti, ja erilaiset toiminnot kehittyisivät. Henkilöstöllä olisi lisäksi aikaisempaa paremmat mahdollisuudet tehdä sellaista työtä, johon osaaminen ja työkyky riittäisivät, sekä olisi myös mahdollisuus edetä työssään. Uusi mahdollinen yhteiskeittiö koettiin työhyvinvointia parantavaksi. Tilat, laitteisto ja välineistö voitaisiin suunnitella ergonomisesti toimiviksi. Toimintojen keskittäminen nähtiin mahdollisuutena, koska sen avulla olisi mahdollista saavuttaa tavoiteltua kustannustehokkuutta. Tukipalvelujen irtaantuminen omaksi ydinpalveluksi koettiin mahdollisuudeksi myös kustannusten näkökulmasta. Tällä hetkellä tukipalveluihin ja ydinpalveluihin kuuluvia kustannuksia on lähes mahdotonta erottaa toisistaan, sillä esimerkiksi kaupungin puolella tukipalvelukulut ovat tilaavan asiakkaan budjetissa, kuten Harjulan sairaalassa on.

Uhkana nähtiin se, ettei tilaajaorganisaatiolla välttämättä ole riittävästi asiantuntijuutta tukipalvelujen tilaamiseen ja palvelusopimusten laatimiseen. Tällä hetkellä palvelusopimuksista sovitaan yhteistyönä. Henkilöstön mahdollisesta muutosvastarinnasta oltiin huolissaan ja todettiin, että sopeutuminen tulee viemään aikaa. Prosessien näkökulmasta suurin huoli oli, että keskittäminen suurempiin yksiköihin vaikeuttaa riskien hallintaa. Talouden näkökulmasta pienryhmässä oltiin huolissaan suurista investointikustannuksista ja rahoituksen järjestymisestä. Mietittiin, miten kunnat tulevat suhtautumaan suuriin investointiesityksiin.

3.6 Yhteistyöstä lisäarvoa – jatkotoimenpide-esitys

Tuke-hankkeen loppuraportti valmistui 24.10.2008. Tämän jälkeen raportti jaettiin PSSHP:n kuntayhtymän ja Kuopion kaupungin hallitusten käsiteltäviksi. Loppuraportin johtopäätöksissä todetaan hankeryhmän tutkineen yhteistoiminta-aluetta alkuperäistä toimeksiantoa laajemmin. Hankeryhmässä nimittäin katsottiin paremmaksi ”tutkia kaikkien tukipalveluiden yhteistyömahdollisuudet ja rajata myöhemmin niitä pois” (Tuke-loppuraportti 2008, 18).

Johtopäätöksissä todetaan haasteiden kasvavan tulevaisuudessa, kun julkiset organisaatiot joutuvat keskittämään voimavaransa ja kehittämistoimensa päätehtäväänsä. Hankeryhmä toteaaakin, että

tukipalvelut ovat välttämättömiä peruspalveluiden tuottamiseen, mutta eivät mainittuja päätehtäviä. Tällöin on vaara, ettei tukipalveluiden kehittämiseen osana suurempia palveluorganisaatioita riitä voimavaroja ja toiminnan tehokkuutta on jatkossa vaikeampi turvata. (Tuke-loppuraportti 2008, 18).

Yhteistyö muodossa tai toisessa nähtiin ”hyödylliseksi / lisäarvoa tuottavaksi ja osittain pelkäksi nykyisen suunnan vahvistamiseksi” (Tuke-loppuraportti 2008, 18). Yhteistyötä tukipalveluissa ja yhteisen yksikön perustamisen edellytyksinä hankeryhmä piti ennen kaikkea sitä, että molemmilla osapuolilla on tahtotila yhteistoimintaan. Tilaajaosaaminen koettiin myös vahvuudeksi, samoin tuotetut ja hinnoitellut tukipalvelut. Tärkeänä edellytyksenä nähtiin sellainen organisointimuoto, jossa ”palvelutuotannon ratkaisut tekee tuottajayksikkö asiakkaiden tilausten perusteella”. Yhteistyöhankkeen tarkastelu on tehty lähinnä niin, että yhteinen yksikkö tuottaisi palvelut ensisijaisesti vain omistajilleen. (Tuke-loppuraportti 2008, 18–19.)

Ruokapalvelujen osalta hankeryhmä näki merkittäviä toiminnan tehostamismahdollisuuksia. Tuotannon näkökulmasta eri asiakkaiden tarpeita voidaan yhdistää. Esimerkiksi sairaala- ja hoiva-aterioiden osalta yhteistyötä voidaan syventää. Asiakkaan näkökulmasta ”oleellista ei ole ruuan toimittavan pisteen fyysinen sijainti, kunhan tuotantosuunnitelmissa on riskienhallinta” huomioitu. Eri asiakkailta on erilaisia tarpeita ja tarvittaessa eri asiakkaiden vaatimuksiin voidaan vastata erilaisin tuote- ja palvelulaaajuuksin. (Tuke-loppuraportti 2008, 19.)

Muiksi ruokapalveluihin kohdistuviksi haasteiksi hankeryhmä näki kasvavat kotiin toimitettavien, annospakattujen aterioiden määrät. Kuopion kaupungin Ikäystävällinen Kuopio -ohjelmassa (2009, 20) on määritelty linjaukset ja toimenpiteet kuopiolaisten ikäihmisten hyvinvoinnin tukemiseen ja vahvistamiseen. Näihin linjauksiin kuuluu muun muassa se, kuinka kotona asumista tuetaan erilaisin palveluin, kuten kotipalvelun annospakatuin aterioin. Tällä hetkellä Kuopion Ateria tuottaa annospakattuja aterioita useissa tuotantokeitti-

öissä, joita ei kuitenkaan ole suunniteltu annospakattujen aterioiden valmistukseen ja pakkaamiseen.

Erityisruokavalioiden määrä on myös jatkuvassa kasvussa, kun esimerkiksi erikoissairaanhoido keskittyy yhä enemmän omaan ydintoimintaansa. KYSin erityisruokavalioiden osuus koko ateriatuotantomäärästä on tällä hetkellä noin 20–40 prosenttia. Kuopion Ateria valmistaa tällä hetkellä erityisruokavalioita noin 30 tuotantokeittiössä. Tuke-loppuraportissa (2008, 19) todetaan erityisruokavalioiden valmistuksen nykyisellään sitovan henkilöstöresursseja enemmän kuin perusruoanvalmistaminen. Tämä johtuu siitä, että eri tuotantokeittiöissä on oltava tarvittavaa erityisruokavalio-osaamista. Erityisruokavalioiden valmistuksen keskittämällä saavutettaisiin hankeryhmän mukaan laatuvarmuutta ja kustannustehokkuutta. (Tuke-loppuraportti 2008, 19.)

Ruokapalvelujen keskittäminen yhä harvempiin tuotantokeittäihin on Kuopion Aterian strategisten tavoitteiden ja myös Kuopion kaupungin keittiöverkko-suunnitelman mukainen. Tuke-loppuraportissa (2008, 19) todetaan, että keskitetyn valmistuksen tehostavan toimintaa merkittävästi, kuitenkin vain tiettyynajaan saakka. Valmistuksen keskittämisessä on erityisesti huomioitava riskien hallinta. Pelkästään yhteen isoon yksikköön keskittäminen on riskialttiimpaa kuin useaan pienempään valmistusyksikköön keskittäminen.

Muiden tukipalvelujen osalta hankeryhmä näki tehostamismahdollisuuksia niin prosesseissa kuin rajapinnoissa. Vaikka yhteiseen yksikköön liittäminen ei ole oleellista, näki hankeryhmä sen järkevänä. Hankeryhmän mielestä lopullinen laajuus on ratkaistava vasta työn seuraavassa vaiheessa ja silloin on huomioitava myös mahdollisuus vaiheittaiseen etenemiseen. (Mts. 2008, 19.)

Esiselvitysvaiheen aikana hankeryhmä vertaili eri organisointimuotoja ja vertailussa olivat mukana kunnallinen liikelaitos, liikelaitoskuntayhtymä sekä osakeyhtiö. Vertailun aikana hankeryhmä jätti liikelaitosmallin pois vertailusta, koska se toimisi jommankumman omistajan liikelaitoksena. Liikelaitoskuntayhtymä ja osakeyhtiö ovat hallintomalliltaan ja omistajaohjauksen näkökulmasta varsin samanlaiset. Hankeryhmän mukaan niiden ”lähempi tarkastelu on suoritettava palvelumyynnin näkökulmasta mm. verotuskysymyksissä” (Mts. 2008, 19). Tarkoituksen mukaisinta organisointimallia haettaessa on

hankeryhmän mukaan otettava näkökulmaksi mahdollisimman tehokkaan toiminnan salliva malli. (Tuke-loppuraportti 2008, 19.)

Tuke-yhteistyöhankkeen hankeryhmä totesi selvityksessään, että mukana olleista tukipalveluista on saatavissa taloudellista, laadullista ja henkilöstön lisäarvoa hyvällä yhteistyöllä ja organisoinnilla. Hankeryhmä esittääkin, että

Tuke-hanketta jatkettaisiin välittömästi osapuolten yhdessä asettamassa projektissa, jossa valmisteltaisiin yksityiskohtainen, taloudelliset vaikutukset ja lisäarvon esiin selvittävä hankesuunnitelma toimintamalleineen ja organisointimuotoineen. (Tuke-loppuraportti 2008, 20.)

Lopullisesta hankkeen toteuttamisesta päättäisivät molemmat osapuolet vasta jatkoselvityksen valmistuttua. Mahdollinen yhteinen toiminta alkaisi yhteisorganisaationa aikaisintaan vuoden 2012 alussa.

4 YHTEISTYÖHANKKEEN JATKOSELVITYS

Pohjois-Savon sairaanhoitopiirin kuntayhtymän hallitus käsitteli 8.12.2008 sairaanhoitopiirin ja kaupungin ruokapalvelun, laitoshuollon ja teknisen huollon yhteistyöhanketta koskevan hankeryhmän jatkoselvitysesityksen. Hallitus hyväksyi yksimielisesti hankeryhmän esityksen jatkotoimenpiteeksi niin sanotulle Tuke-projektille. (Pohjois-Savon sairaanhoitopiirin kuntayhtymän hallitus, 2008, 148 §.)

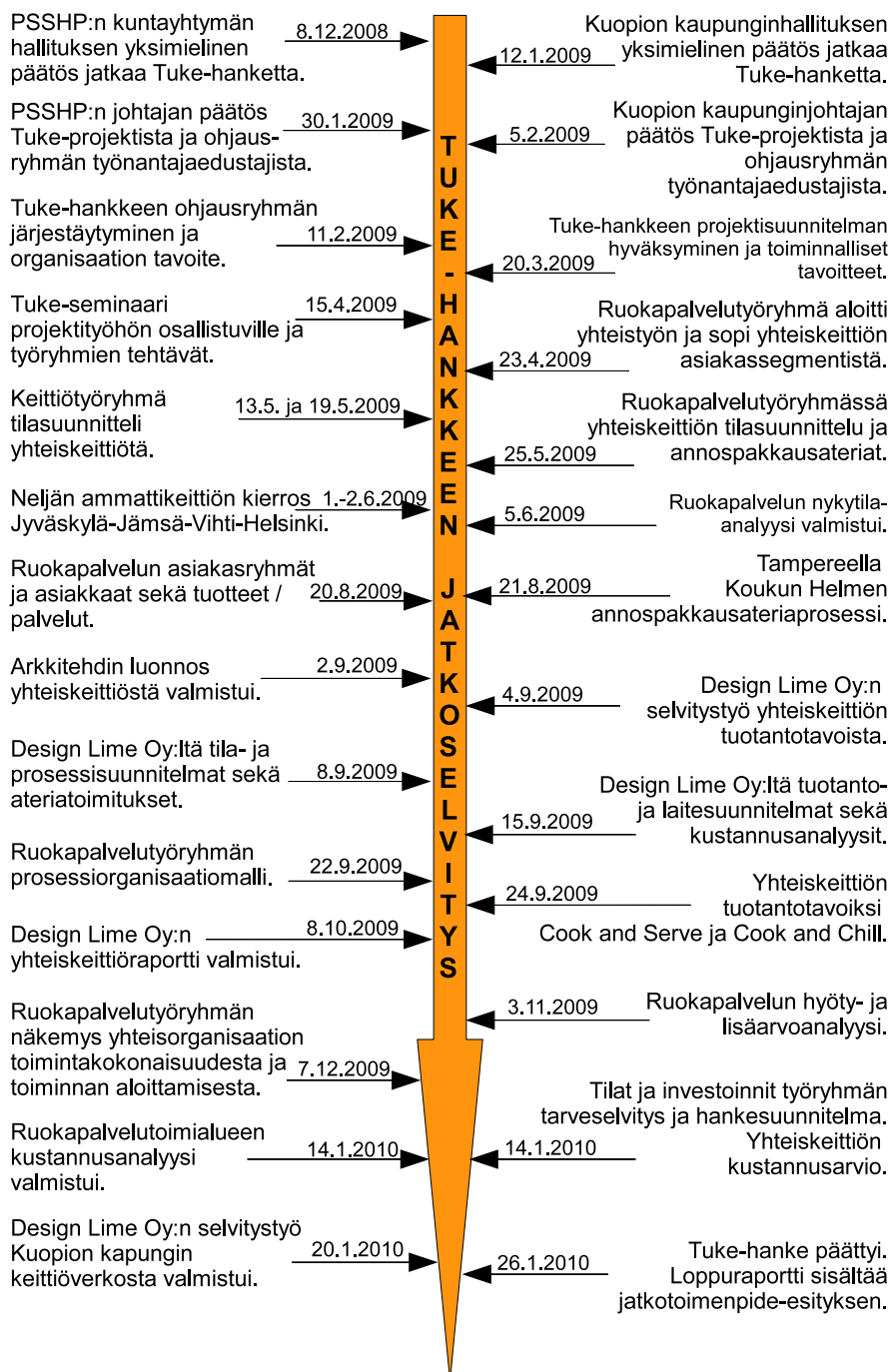
Kuopion kaupunginhallitus käsitteli yhteistyöhankkeen jatkamista kokouksessaan 12.1.2009. Kaupungin talous- ja strategiapalvelu oli tehnyt yhteistyöhankkeeseen liittyvän esityslausunnon, jossa

Kuopion kaupunki yhdessä sairaanhoitopiirin kanssa jatkaa TUKE-hanketta työryhmän esittämällä selvityksellä kuitenkin siten, että selvityksessä käsiteltäisiin ravintohuollon, siivouksen ja kiinteistöhuollon kokonaisuus rajaamatta sitä pelkästään terveydenhuollon alueelle. Selvitystyössä tulee olla keskeisenä tavoitteena, kuinka palvelukokonaisuus voidaan tuottaa nykyistä kustannustehokkaammin (Kaupunginhallitus 2009, 20 §).

Kaupunginhallitus hyväksyi yksimielisesti kaupunginjohtajan tekemän täydennetyt päätösehdotuksen. Päätösehdotuksessaan kaupunginjohtaja esitti, että ”Kuopion Ateria jatkaa toistaiseksi liikelaitoksena nykyisten toimintaperiaattei-

den mukaisesti kunnes Tuke-hanke on saatu päätökseen ja tiedetään sen tuomat ratkaisut”. (Kaupunginhallitus 2009, 20 §.)

Pohjois-Savon sairaanhoitopiirin johtaja (30.1.2009) ja Kuopion kaupunginjohtaja (5.2.2009) tekivät päätökset Tuke-hankkeen jatkoprojektin perustamisesta ja ohjausryhmän työnantajaedustajista (Loppuraportti 2010, 3.) Päätökset perustuivat molempien osapuolten hallitusten päätöksiin yhteistyöhankkeen jatkamisesta. Tuke-projekti tuli toteuttaa aikavälillä 11.2.–31.12.2009. (Tuke-ohjausryhmä 1/2009, 1.) Kuviossa 22 olen kuvannut projektin etenemistä vaihe vaiheelta aikajanan avulla siten, että siinä havainnollistuu ruokapalvelutyöryhmän suunnitteluprosessin ja yhteiskeittiön suunnittelutyön eteneminen.



KUVIO 22. Aikajana Tuke-projektista ruokapalvelujen osalta

4.1 Ohjausryhmän järjestäytyminen ja organisaation tavoite

Hankkeen ohjausryhmä aloitti työnsä 11.2.2009. Ohjausryhmän jäsenet edustivat molempia osapuolia seuraavan esityksen mukaisesti.

- Kuopion kaupunki

- tilakeskuksen johtaja, ohjausryhmän puheenjohtaja
 - Kuopion Aterian toimitusjohtaja
 - hallinto- ja kehittämiskeskuksesta toimistopäällikkö
 - henkilöstönedustaja
- Pohjois-Savon sairaanhoitopiiri
- sairaanhoitopiirin apulaisjohtaja, ohjausryhmän varapuheenjohtaja
 - huoltopalveluosaston palvelujohtaja, hankkeen projektipäällikkö
 - kiinteistöyksikön johtaja
 - henkilöstönedustaja

Järjestäytymiskokouksessa Tuke-hankkeelle nimettiin projektipäällikkö ja projektisihteeri. Projektipäällikkö oli ohjausryhmän jäsen. Projektisihteerin oli tarkoitus toimia sihteerinä ohjausryhmässä, projektiryhmässä sekä mahdollisuksiensa mukaan myös toimialuekohtaisissa työryhmissä.

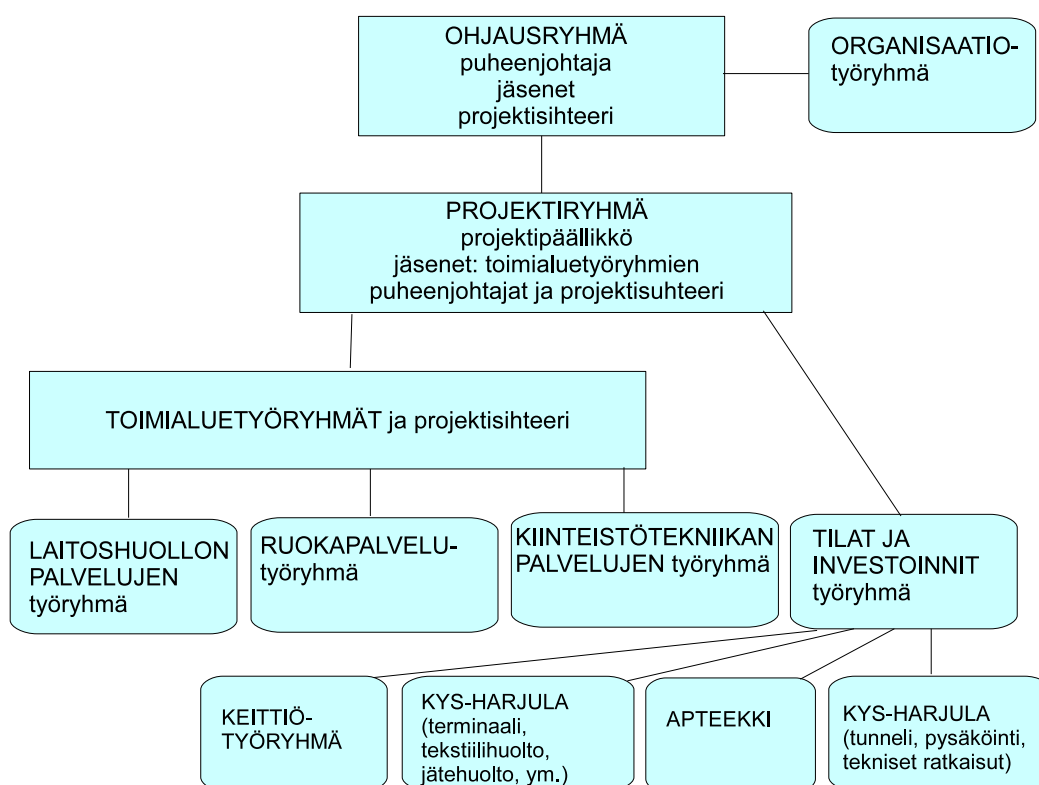
Ohjausryhmän tehtävänä oli vastata Tuke-projektin toteutumisesta projektisuunnitelmassa asetettujen tavoitteiden mukaisesti. Sen tehtäviin kuuluivat projektiryhmän toiminnan ohjaaminen, projektipäällikön ohjaaminen ja tukeminen sekä Tuke-projektin lopputulosten sisällöllisestä ja laadullisesta tasosta vastaaminen (Projektisuunnitelma 2009, 14). Tarvittaessa ohjausryhmä otti kantaa projektin muutostarpeisiin joko hyväksyen tai hyläten niitä sekä tekemällä päätöksiä esimerkiksi projektin aikaisiin hankintoihin, matkoihin ja kilpailutuksiin liittyen.

Ohjausryhmässä todettiin työn tavoitteiksi hankesuunnitelman valmistelu. Valmistelussa selvitettiin yhteisorganisaation taloudelliset ja toiminnalliset vaikutukset. Lisäksi tehtiin esitys yhteisorganisaatiosta ja sen toimintamallista. Tavoitteisiin kuuluivat muun muassa yhteisorganisaation liiketoimintasuunnitelman laadinta sekä kiinteistöjen tarveselvityksen ja hankesuunnitelman teko. (Tuke-ohjausryhmä 1/2009, 1–2.)

Ohjausryhmän alaisuudessa toimi projektiryhmä, jonka puheenjohtajana toimi projektipäällikkö ja sihteerinä projektisihteeri. Projektiryhmän tehtäviin kuuluivat

työryhmien työskentelyn ohjaus, työryhmien välisen viestinnän hoitaminen, työn tulosten yhteensovittaminen uuden yhteisorganisaation näkökulmasta ja huolehtia projektipäällikön apuna siitä, että projektin tavoitteet saavutetaan (Tuke-ohjausryhmä 1/2009, 2).

Ohjausryhmässä sovittiin perustettavaksi viisi työryhmää. Näistä kolme oli toimialuekohtaisia työryhmiä, jotka liittyivät ruoka-, laitoshuollon ja kiinteistö-tekniikan palveluihin. Neljäs työryhmä keskittyi tila- ja investointitarpeisiin, ja viides ryhmä oli organisaatiotyöryhmä. Toimialuekohtaiset työryhmät sekä tilat ja investoinnit -työryhmä työskentelivät projektiryhmän alaisuudessa. Organisaatiotyöryhmä työskenteli ohjausryhmän alaisuudessa kuten kuviossa 23 (Tuke-organisaatiokaavio 20.3.2009) on esitetty. Toimialuekohtaisten työryhmien tehtävänä oli käsitellä organisaation toimintamallia ja logistisia kysymyksiä oman palvelualueensa näkökulmasta. (Tuke-ohjausryhmä 1/2009, 3.)



KUVIO 23. Tuke-organisaatiokaavio 20.3.2009 (Projektisuunnitelma 2009)

Projektiryhmätoiminnan alkajaisiksi sovittiin, ettei toimialuekohtaisiin työryhmiin kutsuta mukaan asiakasedustusta. Nimittäin Tuke-hankkeen ”asiakaskunta on niin laaja eikä tasapuolisuuden nimissä olisi mahdollista kutsua

ryhmään vain muutamia asiakkaiden edustajia” (Tuke-projektiryhmä 1/2009). Projektiryhmä päätti huolehtia asiakkaiden tiedottamisesta ja kuulemisesta muulla tavoin.

Grönroos (2009, 25) on todennut, että ”asiakkaat eivät osta tuotteita tai palveluja, vaan tuotteiden ja palvelujen tuottamia hyötyjä”. Lämsä ja Uusitalo (2002, 28) ovat puolestaan todenneet, kuinka asiakkaan näkemyksiä tulee arvostaa. Näkemykset tulee aktiivisesti selvittää ja huomioida palveluprosessien suunnittelussa ja toteutuksessa. Laamasen (2004, 22) mukaan ”parhaimmillaan prosessit alkavat asiakkaista ja päättyvät asiakkaaseen”. Tällä hän haluaa viestittää sitä, että prosessi käynnistyy asiakkaan ilmaisemasta palvelutarpeesta ja että asiakkaalla on oltava mahdollisuus kertoa tarpeistaan kaikissa palveluprosessin vaiheissa.

Mielestäni asiakasedustus eri työryhmissä olisi ollut paikallaan, vaikkakaan ei välttämättä kaikissa yhteisissä tapaamisissa. Esimerkiksi ruokapalvelutyöryhmä olisi voinut kutsua kokouksiin mukaan niitä asiakkaita, joita suunnitellut muutokset tulevat eniten koskettamaan. Silloin asiakkailla olisi ollut mahdollisuus tuoda esille omia palveluodotuksiaan ja siten myös vaikuttaa tuleviin suunnitelmiin.

4.2 Tavoitteena parasta tukipalvelua

Ohjausryhmä vahvisti yhteistyöhankkeelle projektisuunnitelman 20.3.2009. Projektisuunnitelmassa hyväksyttiin projektille toiminnalliset tavoitteet ja alustava visio. Esiselvitysvaiheessa sovittu ”Parasta tukipalvelua” -visio täsmentyi muotoon ”Parasta tukipalvelua seudullisesti ja maakunnallisesti”, jossa haluttiin huomioida muun muassa mahdollinen ERVA -yhteistyö viiden sairaanhoidopiirin kesken. Parasta tukipalvelua haluttiin toteuttaa huomioimalla asiakkaiden toimintojen ja toimintaympäristön muutokset tuotekehityksessä parhaalla mahdollisella tavalla sekä varmistamalla asiakkaiden palvelujen toteutuminen sovitulla tavalla. Parhaan tukipalvelun katsottiin toteutuvan silloin, kun huolehditaan palvelualueiden välisestä yhteistoiminnasta, työyhteisön vetovoimaisuudesta sekä henkilöstön osaamisesta ja uudistumisesta. (Projektisuunnitelma 2009, 9–10.)

Toiminnallisissa tavoitteissa tuli löytää tarkoituksenmukainen toimintamalli yhteisorganisaatiolle sekä riittävästi lisäarvoa sen toiminnalle. Lisäksi tuli löytää yhteinen näkemys yhteisorganisaation muodostamisen aikataulusta ja muutosprosessista. Työryhmien tuli ideoida alustava liiketoimintasuunnitelma, joka parhaiten palvelisi yhteistoimintaa. Ruokapalvelutyöryhmän oli löydettävä edellä mainittujen toiminnallisten tavoitteiden lisäksi yhteinen näkemys ruokapalvelujen toiminta- ja tuotantotavoista ja sitä kautta edetä yhteiskeittiösuunnittelussa. (Projektisuunnitelma 2009, 9.)

Yhteiskeittiön tilasuunnittelusta ja kustannusten arvioinnista vastasi tilat ja investoinnit -työryhmä, jonka toiminnallisiin tavoitteisiin kuului tehdä tarveselvitys ja hankesuunnitelma kaikista tarvittavista Tuke-hankkeeseen liittyvistä tiloista ja investoinneista. Hankesuunnitelman tuli sisältää yhteiskeittiön tilasuunnitelman ja kustannusarvion lisäksi muun muassa Harjulan sairaalan ja Puijon sairaalan välisen tunneliyhteyden kustannusarvion.

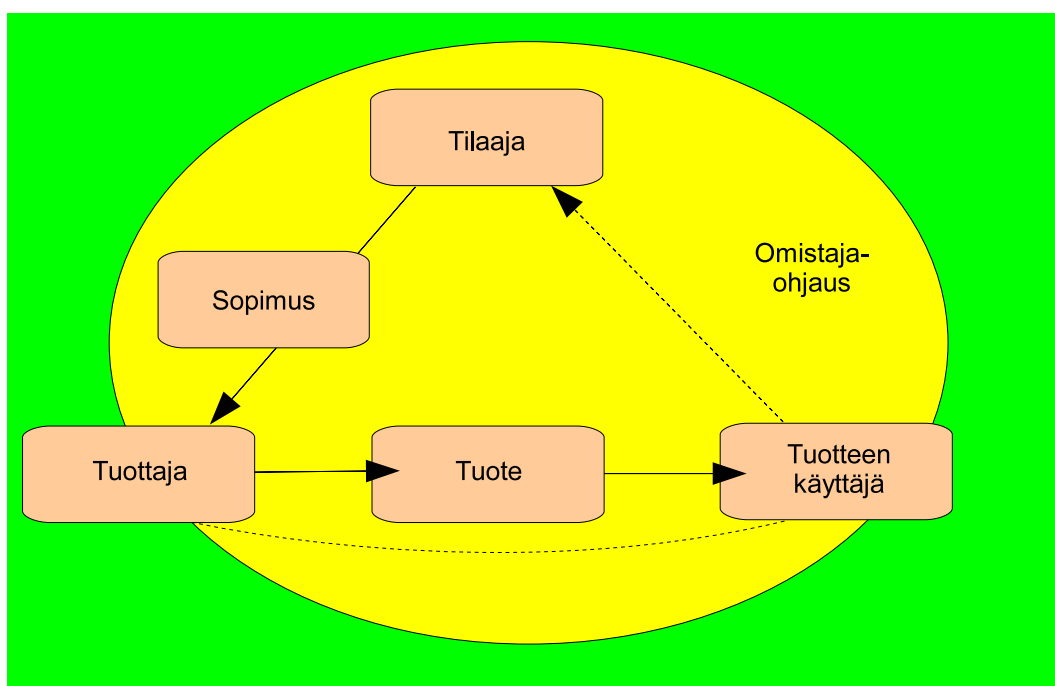
4.3 Tilaaja-tuottajamalli

Hankkeen toiminnallisiin tavoitteisiin kuului myös asiakkaan roolin selkiyttäminen ja tilaaja-tuottajamallin rakentaminen (Projektisuunnitelma 2009, 9). Arosen, Järviön, Luoman ja Rädyn (2001, 42) mukaan Hanson (1992) on määritellyt tilaaja-tuottajamallin koostuvan kahdesta periaatteesta:

1. ”organisaation kaksi päätehtävää – tilaaminen ja tuottaminen – on erotettava toisistaan” ja
2. ”tilaajan ja tuottajayksiköiden on luotava markkinoita muistuttava ostaja-myyjä-suhde”.

Aronen ja muut (2001, 42) ovat todenneet Hansonin tarkoittavan tilaamisen ja tuottamisen erottamisella sitä, että tilaamisen ”hoitaminen kuuluu poliitikoille, joiden tehtävänä on määritellä, mitä palveluja verovaroilla hankitaan”. Tämän periaatteen mukaan kunnan viranhaltijat siirtyvät tilaajien avustajiksi ja työntekijät muodostavat tuottajayksiköitä. Viranhaltijoiden tehtäviksi tulevat tarjouskilpailuun liittyvä valmistelu ja tarjousten vertailu sekä poliitikkojen konsultointi ja sopimusten valvonta. Tuottajayksikkö muodostaa oman erillisen palveluor-

ganisaation ja tuottaa laadukkaita palveluja tehokkaasti siten, että saa palvelusopimuksia ja tyydyttää tilaajan. (Aronen ym. 2001, 42.) Kuvio 24 kuvaa tilaaja-tuottajamallin osatekijöitä. Kuviossa tilaaja ja tuottaja ovat tehneet sopimuksen ja tuottaja tuottaa palveluprosessin. Siinä tuottaja vastaa tuotannosta ja palveluprosessin toteutumisesta yhdessä asiakkaan kanssa, joka on kuitenkin eri kuin tilaaja. Kuntasektorilla tilaaja-tuottajamallin taustalla tulee olla vahva omistajaohjaus, jonka olen lisännyt kuvioon 24. Kyseisellä toimintamallilla pyritään parantamaan tehokkuutta ja toiminnan tuottavuutta sekä asiakaslähtöisyyttä.

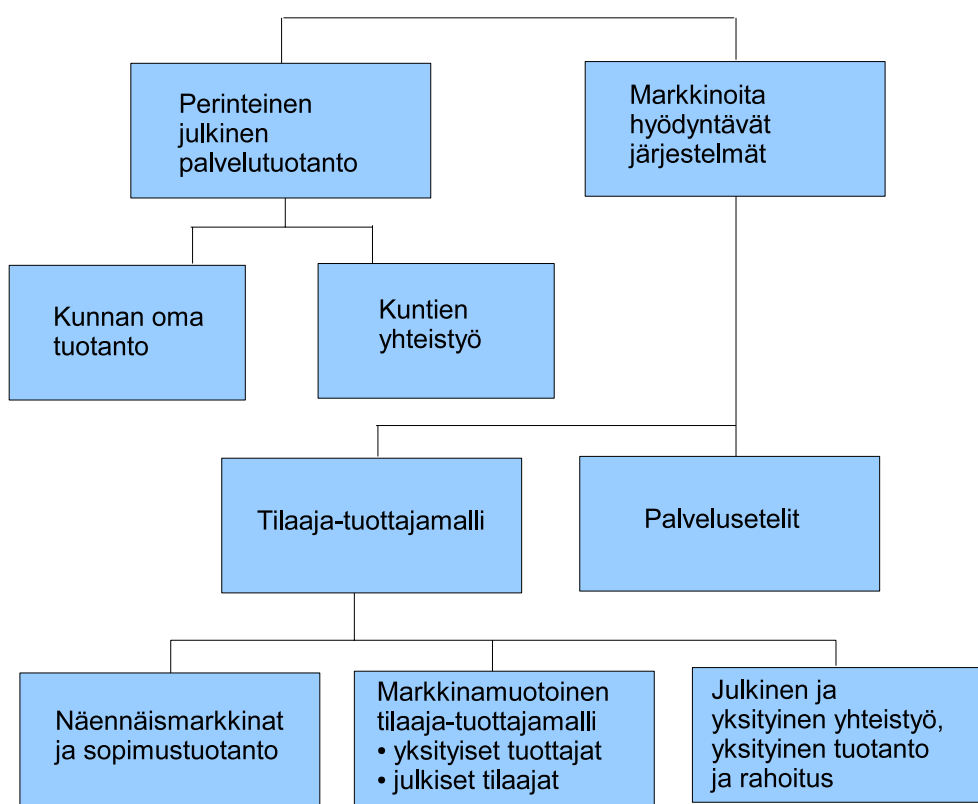


KUVIO 24. Tilaaja-tuottajamallin osatekijät (Yksilön vai talouden ehdoilla? 2009, 15, muokattu)

Arosen ja muiden mukaan Hansonin toinen periaate tarkoittaa näennäismarkkinoiden syntymistä. Näennäismarkkinoiden käsitteelle ei Kähkösen (2007a, 19) mukaan ole yleisesti hyväksyttyä määritelmää ja hän toteaaakin näennäismarkkinoiden voivan ”viitata mihin tahansa tilanteeseen, joka poikkeaa markkinoista”. Kähkösen tutkimuksessa brittitutkijoiden Le Grandin ja Barletin mukaan julkinen sektori muodostaa ja ylläpitää näennäismarkkinoita (Mts. 2007a, 19).

Kuviossa 25 Aronen ja muut (2001, 41) ovat kuvanneet peruspalvelujen tuotanto- ja järjestämistapoja, joissa on haluttu vetää raja markkinoita hyödyntä-

vien sekä niin sanotun perinteisen julkisen palvelutuotannon välille. Markkinoita hyödyntävät järjestelmät ovat sekä tilaaja-tuottajamalli että palvelusetelimalli. Kuviossa 25 tilaaja-tuottajamallin alla on erilaisia toimintatapoja, joihin Arosen ja muiden mukaan liittyy tilaajan ja tuottajan roolin erottaminen sekä sopimus palvelujen tuotannosta. Sopimus syntyy yleensä kilpailuttamisen seurauksena. Näennäismarkkinat toimivat yleensä julkisen sektorin sisällä, kuten Kähkösen tutkimuksesta tuli esille, ja ”niiden tavoitteena on hyödyntää kilpailun tuomia kannustimia ja tavoitteellisia sopimuksia toiminnan tehostamiseksi” (Aronen ym. 2001, 41).



KUVIO 25. Peruspalvelujen tuotanto- ja järjestämistapoja (Aronen ym. 2001, 41, muokattu)

Kähkösen (2007b, 6) mukaan näennäismarkkinat ovat sisäisiä markkinoita silloin, kun organisaation eli esimerkiksi kunnan sisällä on useita palvelujen tuottajia. Ulkoisia ne ovat silloin, kun kilpailussa on mukana organisaation ulkopuolisia tuottajia, jotka voivat olla esimerkiksi muita kuntia, yrityksiä tai yhteisöjä. Markkinamuotoisella tilaaja-tuottajamallilla tarkoitetaan palvelujen kil-

pailuttamista ja ulkoa ostamista (Aronen ym. 2001, 43). Julkinen ja yksityinen yhteistyö -malli (JYY-malli) tarkoittaa suppeimmillaan yksittäisen palvelun ulkoistamista. Tällaista on esimerkiksi tilojen vuokraus sekä rakennustyön tai suunnittelutyön ostaminen. Tyypillisesti JYY-mallia käytetään pitkäkestoisten projektien toteuttamisessa ja rahoittamisessa (Aronen ym. 2001, 45). Tällaisia ovat monia eri palveluja sisältävät kokonaisuudet, kuten rakennuskohteen suunnittelu, rahoitus, rakentaminen ja ylläpito.

Kuvion 26 palvelusetelimalli tarkoittaa yksinkertaistettuna sitä, että palvelun tarvitsija eli palvelun käyttäjä saa käyttöönsä palveluseteleitä, jotka hän voi vapaasti käyttää valitsemaansa palvelun tarjoajaan. ”Palvelusetelimallissa julkinen valta rahoittaa palvelun tuottamisen tietylle väestöryhmälle” (Kähkönen 2007b, 6).

Tuke-hankkeen tilaaja-tuottajamallissa yhteisorganisaation tarkoituksena on tuottaa kaupungin ja sairaanhoitopiirin perustehtävien tarvitsemia tukipalveluja mitä luultavammin joko liikelaitoskuntayhtymänä tai kunnallisena osakeyhtiönä. Palvelutuotanto liikelaitoskuntayhtymänä on mielestäni tulkittavissa tilaaja-tuottajamalliksi, jossa toimitaan sisäisillä markkinoilla, kun taas vastavasti kunnallinen osakeyhtiö toimii sekä sisäisillä että ulkoisilla markkinoilla.

Tilaaja-tuottajamallissa palvelun tilaajalla, joka on kunta tai kuntaa edustava tilaajaorganisaatio, on vastuu palveluiden järjestämisestä, ja siksi tilaajan tulee pystyä määrittelemään palvelutarpeensa. Tilaajalla tulee myös olla hankintalan osaamista, kuten jo aikaisemmin toin esille, koska tilaaja itse arvioi, kilpailuttaa, tekee tilauksia ja valvoo tilausten toteutumista. Palvelun tuottaja puolestaan päättää, kuinka sovitut palvelut tuotetaan sekä vastaa palveluprosessin toteutumisesta. (Yksilön vai talouden ehdoilla? 2009, 15–16.)

Projektisuunnitelman (2009, 9) mukaan tilaaja-tuottajamallin rakentamisessa tulisi erityisesti huolehtia tilaajan osaamisesta. Tämä johtuu siitä, että tilaajan ja tuottajan eriytyessä toisistaan tilaajaosaaminen on usein tuottajalla, kuten esimerkiksi ruokapalveluissa.

4.4 Työryhmien tehtävät

Tuke-hankkeen projektityöhön osallistuville järjestettiin 15.4.2009 Tuke-seminaari, jossa esiteltiin Tuke-hankkeen tarkoitus ja tavoitteet. Seminaarissa käytiin läpi eri työryhmien tehtävät. Kunkin toimialuetyöryhmän tuli laatia esitys omasta liiketoimintasuunnitelmastaan mahdolliselle uudelle yhteisorganisaatiolle yhdessä toimimisen näkökulmasta (Projektisuunnitelma 2009, 15). Toimintamallia täytyi tarkastella asiakkaan, prosessien, henkilöstön ja talouden näkökulmasta. Tuotettavat palvelut ja tuotteet kuvattiin prosesseina asiakasrajapinnat huomioiden. Eri palveluprosessien liikevaihto ja kannattavuus tuli selvittää. Samoin selvitettiin sisäisten asiakkaiden ja ulkoisten asiakkaiden liikevaihdon suuruus, sillä yhteisorganisaation tavoitteena on toimia sisäisillä markkinoilla eli in-house -periaatteen mukaisesti. Lisäksi kuvattiin eri asiakkaat ja asiakasryhmät sekä selvitettiin asiakkaan näkemys ja odotukset hintakehityksen suhteen. (Mts. 16.)

Työryhmien piti selvittää resurssitarpeet. Esimerkiksi selvitettiin, kuinka paljon tarvitaan henkilöstöä, millaista osaamista tarvitaan, millainen on nykyisten yhteisten henkilöstöresurssien riittävyys seuraavien 5–10 vuoden aikana sekä miten varmistetaan tulevien vuosien henkilöstön saatavuus. Lisäksi otettiin selvää, kuinka paljon ja millaisia tiloja tarvitaan, millaisille koneille ja laitteille on tarvetta sekä mitkä ovat tuotannon linjaukset. Lisäksi oli selvitettävä palvelutuotannon organisointi ja kuvattava organisaation toimintamalli tuotannon näkökulmasta. (Mts. 16.)

Eri tuotantotapojen kustannuksista tehtiin vertailuanalyysyjä, ja siten selvitettiin tuottavuuden parantamismahdollisuudet sekä sovittiin palvelujen ja tuotteiden hinnoittelun periaatteista. Palvelualueelle tuli laatia oma missio ja visio sekä toiminnan strategiset linjaukset. (Mts. 16.) Lisäksi ruokapalvelutyöryhmän piti selvittää yhteiskeittiön tuotantovaihtoehdot sekä eri keittiöiden toimintatavat huomioiden prosessien sujuvuus ruokailijalle saakka. Ruoanjake-
lun tarvitsemat logistiset tilat tuli selvittää. Samoin selvitettiin aterioita vastaanottavien yksiköiden tarvitsemat tila- ja laiteratkaisut. (Mts. 23.)

Tuke-seminaari toimi mielestäni hyvin yhteistyön aloitustilaisuutena Kuopion Aterian kanssa. Tästä eteenpäin keskitynkin työssäni kuvaamaan ruokapalvelutoimialueen toiminnan, eli alueen omien ydinpalvelujen, kehittämistä ja siihen oleellisesti liittyvän yhteiskeittiön suunnittelua sekä Kuopion kaupungin keittiöverkon kehittämistä.

5 RUOKAPALVELUSTA YDINPALVELUA

Ruokapalvelutyöryhmä kokoontui yhteisiin suunnittelutapaamisiin kaiken kaikkiaan 22 kertaa. Olen tehnyt yhteenvedon yhteisistä tapaamisista taulukossa 8, jossa näkyvät ruokapalvelutoimialueen erilaiset yhteistyökerrat ja yhteistyötunnit.

TAULUKKO. 8. Ruokapalvelun eri työryhmien yhteistyökerrat ja -tunnit

Työryhmä	Yhteistyökerrat	Yhteistyötunnit
Ruokapalvelutyöryhmä	10	33 tuntia
Keittiötyöryhmä	3	7,5 tuntia
Asiantuntijatyöryhmä	2 x konsulttien kanssa + 2 x ilman konsultteja	16 tuntia
Yhteiset tutustumismatkat	3 matkaa	34 tuntia
Tuke-seminaarit	2	8 tuntia

Ruokapalvelutyöryhmään kuuluivat Kuopion Aterian toimitusjohtaja, joka toimi työryhmän puheenjohtajana. Lisäksi Kuopion Aterialta työryhmässä oli kaksi asiakkuuspäällikköä. Heistä toinen vastasi hoito- ja hoiva-alan ateriapalveluista, ja toinen vastasi lasten ja nuorten ateriapalveluista sekä Kuopion Aterian keittiötiloista ja -laitteista. Kuopion Aterian henkilöstön edustajana vaihteli työryhmässä eri kokoontumiskerroilla joko ruokapalvelujen pääluottamusmies tai luottamusmies. KYSin ravintohuollosta itseni lisäksi mukana oli kolme ravitsemisesimiestä, joista kaikilla on erinomainen kokonaiskuva ravintohuollon toiminnasta. KYSin ravintohuollon henkilöstöedustajana kokouksissa oli vuoroin joko ravintohuollon tai laitoshuollon luottamusmies. Tarvittaessa toimin työryhmän varapuheenjohtajana ja lisäksi lähes poikkeuksetta kaikissa työryhmän kokouksissa sihteerinä.

Keittiötyöryhmässä toimin puheenjohtajana ja sihteerinä. Työryhmässä olivat mukana Kuopion Aterian asiakkuuspäällikkö tila- ja laitevastaavana sekä

KYSin ravintohuollon ravitsemisesimies myös tila- ja laitevastaavana. Olimme kaikki ruokapalvelutyöryhmän jäseniä. Keittiötyöryhmä oli samalla yksi tilat ja investoinnit -työryhmän suunnitteluryhmistä. Selvitystyöhön yrityksen Design Lime Oy kanssa ja myös kaikille tutustumismatkoille osallistuivat lähes kaikki jäsenet ruokapalvelutyöryhmästä. Kuten jo aikaisemmin totesin, ei yhdessäkään työryhmässä ollut asiakasedustusta mukana.

Ennen ensimmäistä yhteistä tapaamistamme tein (4.4.2009) kuvauksen yhteiskeittiön asiakkaista sen tiedon perusteella, mikä oli tehty jo Tuke-hankkeen esiselvityksen aikana. Taulukon 5 mukainen kuvaus yhteiskeittiön asiakas-segmenttien eri vaihtoehtoista toimi kuvaukseni lähdetietona. Kuvausta tehdessäni halusin tietää, mitä käytännössä tarkoittaa esitetyistä vaihtoehtoista juuri vaihtoehto A. Tässä vaiheessa minulla ei ollut tarkempaa tietoa Kuopion Aterian tuotanto- ja jakelutavoista, ateriamääristä eikä asiakasryhmistä. Liitteessä 2 on aiheesta tekemäni kuvaus Tuke-keskuskeittiö, AH_4.4.2009 -nimellä sellaisena kuin sen 4.4.2009 tein.

Aukikirjoitettu kuvaus A-vaihtoehdosta hahmotti minulle hyvin yhteiskeittiön suuruuden. Esitetty vaihtoehto hoito- ja hoiva-aterioiden keskittämisestä yhteiskeittiöön tarkoittaisi noin 5 200–5 800 aterian tuottamista päivittäin. Näihin aterioihin kuuluisivat aamupalat, lounaat ja päivälliset. Välipalat ja iltapalat olisivat erillisiä tuotteita. Jos olisin kuvauksessa laskenut välipalat ja iltapalat ateriamääriin mukaan, olisi kokonaisateriamäärä noussut noin 6 700–7 300 ateriaan. Kuvauksessani aterijakelu tapahtuu keskitettynä ruoanjakeluna tarjottimilla, annospakattuna ja hajautettuna ruoanjakeluna. Vaihtoehdossa A ateriat valmistettaisiin yhteiskeittiössä joko Cook and Serve -tuotantotavalla tai Cook and Chill -tuotantotavalla.

Vaihtoehdon A mukaan keskitetty jakelu tarjottimille tapahtuisi kolme kertaa päivässä ja jaettava ateriamäärä olisi noin 2 800–3 100 ateriaa päivässä. Kuljetus osastoille tapahtuisi keskitettyyn ruoanjakeluun tarkoitetuilla ruoankuljetusvaunuilla sisäkuljetuksissa trukeilla vetäen ja ulkokuljetuksissa autoilla. Keskitetyn ruoanjakelun astiahuolto tapahtuisi keskuskeittiössä. Annospakkausaterioiden valmistaminen ja pakkaaminen tapahtuisivat myös yhteiskeittiössä keskitetysti. Annospakattujen aterioiden määrä olisi noin 550–600 kap-

paletta päivässä. Annospakkaukset voisivat olla joko kertakäyttöisiä, jolloin astiahuoltoa tarvittaisiin vain kuljetuslaatikoille, tai kestoastioita, jolloin astiahuolto tapahtuisi keskitetysti yhteiskeittiössä. Ateriat voitaisiin pakata joko kuumat kuumana ja kylmät kylmänä tai kaikki kylmänä.

Hajautetun ruoanjakelun ateriamäärä olisi noin 1 850–2 100 aterialla päivässä ja ateriat lähtisivät yhteiskeittiöstä pääasiassa autokuljetuksella asiakkaille. Aterioiden laittaminen tarjolle, tarjoilu ja ruokailuastioiden astiahuolto tapahtuisivat palvelukeittiöissä. Ruoka-astioiden ja kuljetuskaluston peseminen tapahtuisivat yhteiskeittiössä. Hajautetun ruoanjakelun ateriakuljetukset tapahtuisivat yhdestä kolmeen kertaan päivässä sen mukaisesti, millaiset resurssit asiakkaalla on hoitaa ruokapalvelua.

Puijon sairaalan ravintokeskuksessa valmistetuista aterioista noin 20–40 prosenttia edustaa erityisruokavalioita. Laskennassa voidaan erityisruokavalioiksi luokitella myös rakennemuunnetut ruokavaliot, jolloin erityisruokavalioiden lukumäärä kasvaa. Vaativien erityisruokavalioiden valmistus keskitettäisiin yhteiskeittiöön koko kaupungin osalta. Kouluilla ja päiväkodeilla valmistettaisiin edelleenkin perusdieetit. Kouluille ja päiväkodeille tarkoitetut erityisruokavaliot pakattaisiin annospakkauksiin ja kuljetettaisiin tilaajayksiköihin. (Hankala 2009a.) Tekemäni kuvauksen lähetin sähköpostilla projektipäällikölle ja ruokapalvelutyöryhmän jäsenille Tuke-seminaarin jälkeen.

5.1 Hoito- ja hoiva-ala yhteiskeittiön asiakkaaksi

Ruokapalvelutyöryhmän ensimmäisessä yhteisessä tapaamisessa todettiin työryhmän työn tavoitteet, tehtävät ja aikataulu. Työryhmän puheenjohtaja esitteli Tuke-hankkeen esiselvitysvaiheen aikana tehdyn esityksen yhteiskeittiön asiakassegmenttien eri vaihtoehtomalleista. Esitetyistä malleista valittiin vaihtoehto A tarkoituksenmukaisimpana yhteiskeittiön asiakasryhmäksi. Työryhmän mielestä hoito- ja hoiva-alan aterioiden valmistus on tuotannon ja toiminnan kannalta järkevää keskittää yhteen suureen tuotantokeittiöön. (Ruokapalveluiden toimialuetyöryhmä 1/2009, 2.)

Koulu- ja päiväkotiaterioiden valmistusta tehdään vain arkipäivisin, ja ateriamäärät ovat niin suuret, että niiden huomioiminen yhteiskeittiön tilasuunnit-

telussa lisäisi tila- ja laitetarvetta sekä monimutkaistaisi tuotantoprosesseja ja lisäisi haasteita aterioiden kuljetuslogistiikalle. Koulu- ja päiväkotiaaterioiden valmistukseen tarkoitettut määrärahat ovat pienemmät kuin hoito- ja hoiva-alan aterioiden. Työryhmässä arveltiin, että samassa yhteiskeittiössä valmistettujen kouluaterioiden hinta saattaisi jopa nousta, koska keittiöön on keskitetty enemmän resursseja. Kouluaterioiden keskittäminen omaan keskuskeittiöön nähtiin järkevämmäksi vaihtoehdoksi. (Mts. 1/2009, 2.)

Keskustelu jatkui seuraavalla kerralla yhteiskeittiön asiakkaista ja toiminnan suunnitteluun tarvittavista pohjatiedoista. Työvälineenä käytimme laatimaani luonnosta Tuke-keskuskeittiöstä, joka on työssäni liitteenä 2 nimellä Tuke-keskuskeittiö, AH_4.4.2009. Sovimme, että muutan kirjoitetun tekstin taulukkomuotoon siten, että eri yksiköt ja niiden ominaispiirteet tulevat paremmin esille. Tavoitteena oli saada taulukkoon rinnakkain yksiköittäin sekä nykytila että tulevaisuus. Taulukossa piti näkyä muun muassa ateriamäärät, keskitetty tai hajautettu ruoanjakelutapa, ateriovaihtoehtojen määrät ja henkilöstöravintoloiden aukioloajat. (Ruokapalveluiden toimialuetyöryhmä 2/2009, 2.) Olen muokannut laatimastani taulukosta mallin liitteeksi 3. Mallissa vasemmanpuoleisessa sarakkeessa näkyvät kaikki ne tiedot, jotka työryhmässä katsoimme tarpeelliseksi selvittää toiminnan suunnittelua varten. Mallissa olen käyttänyt esimerkkinä Puijon sairaalan nykytilaa ja suunniteltua mahdollista tulevaisuudenkuvaa. Alkuperäinen taulukko on usean sivun laajuinen kokonaisuus, enkä siksi katsonut tarpeelliseksi liittää sitä tähän työhön.

Yhteisissä keskusteluissamme tuli selkeästi esille, ettei Tuke-hankkeen tulevaisuuden hahmottaminen ollut helppoa, ja ajatukset lukkiutuivatkin helposti nykyhetkeen. Keskustelimme muun muassa siitä, kuinka ruoanjakelujärjestelmän tulee olla joustava ja huomioida asiakkaat. Pohdimme myös, ovatko asiakasmäärät kasvussa vai onko toimintaympäristössä tapahtumassa jotain sellaista, mikä mahdollisesti vähentäisikin asiakasmääriä. Annospakkausaterioista Kuopion Aterian edustajat arvelivat, että annospakkausaterioiden kysyntä kasvaa tulevaisuudessa. Heidän mielestään huolelliseen suunnitteluun tulisikin resursoida ja tuottamiseen haettava vaihtoehtoisia ratkaisumalleja. Tässä he viittasivat Ikäystävällinen Kuopio -ohjelmaan 2009–2030.

Lisäksi pohdimme ateriaprosessin toteuttamista tällä hetkellä painossa olevan ravitsemushoitosuosituksen näkökulmasta.

Ravitsemushoitosuosituksen (2010) mukaisesti asiakkaalle on tarjottava valinnan mahdollisuus eri ruokavaihtoehtojen välillä. On kuitenkin hyvä miettiä, ovatko asiakkaamme, esimerkiksi pitkäaikaishoidon sairaaloissa ja hoitokodeissa, sellaisessa kunnossa, että he kykenevät ylipäänsä tekemään valintoja eri ruokien välillä.

5.2 Yhteiskeittiön tilasuunnitelma

Keittiötyöryhmä aloitti yhteiskeittiön tilasuunnittelun 13.5.2009. Työryhmän lähtötiedot keittiön suunnittelua varten olivat hyvin pienet. Tässä vaiheessa tiedettiin, että keittiö tulee suunnitella KYSin ja Kuopion kaupungin yhteiseksi keskuskeittiöksi, jossa on tarkoitus tuottaa hoito- ja hoiva-alan ateriapalvelut KYSin ja Kuopion kaupungin tarpeisiin. Lähtötiedot ateriamääristä ja toimituspisteistä löytyivät Tuke-keskuskeittiö, AH_4.4.2009 -luonnoksesta, joka on päivitetty 12.5.2009 sekä laatimastani Tuke-keskuskeittiö -taulukosta. Oman toimintaympäristön tuntemuksen lisäksi muita tarkentavia tietoja ei työryhmällä ollut käytettävissä tässä vaiheessa.

5.2.1 Eri toiminnoista tilasuunnitelma

Ensimmäiseksi kokosimme listan tiloista, joita yhteiskeittiössä mahdollisesti tulisi olla. Sen jälkeen lähdimme kokoamaan kuvausta siitä, mitä missäkin tilassa tapahtuu ja kuinka paljon kyseessä oleva tila tai toiminto tarvitsee tilaa. Keskustelu työryhmässä oli polveilevaa ja asiasta toiseen pomppivaa. Yhden toiminnon miettiminen ja kuvaaminen herätti uusia kysymyksiä, jotka siirsivät keskustelua taas toiseen toimintoon. Itse asiassa se oli oikein hauskaa ja luovaakin.

Työryhmän työskentelyn tuloksena syntyi ensimmäinen versio yhteiskeittiön tilasuunnitelmasta. Tilasuunnitelma sisälsi kuvauksen tavarantoimitus- ja varastointitiloista, tuotantotiloista, jakelusta ja pakkauksesta, kuljetuksesta, astiahuollosta, toimistotiloista, sosiaalitiloista sekä muista tarvittavista varastoista ja jätteiden käsittelystä. (Tuke-keskuskeittiö, tilasuunnittelua 13.5.2009.)

Tavaran vastaanotto- ja varastointitilat sisälsivät kuvaukset ja tila-arviot lastauslaiturista, tavaran vastaanottotilasta ja varastokäytävästä, pakastetiloista, kylmävarastoista ja kuivavarastoista sekä varastonhoitajan toimistosta ja laatikko-, rullakko- ja pullovarastosta. Tuotantotiloina kuvattiin esikäsittelytilat, kylmäkeittiötilat, kylmä dieettikeittiötila, lämpimän keittiön tilat. Lämpimän keittiön tila jakautui perusruokaan, perus- ja räätälöityihin dieetteihin sekä koekeittiöön tuotekehitystä varten. Lisäksi tuotantotiloina kuvattiin leipomotilat, esimiesten toimistotilat sekä tuotantotilojen puhtaanapidon vaatimat tilat.

Jakelun ja pakkauksen tilat jaettiin keskitettyyn, hajautettuun ja annospakattuun ruoanjakeluun ja pakkaukseen. Keskitetyn ruoanjakelun osalta huomioitiin keskitetty nauhajakelu (2–3 jakelunauhaa), trukkien latauspiste (3–4 truckille), ruoankuljetusvaunujen vaunuhalli (90–120 vaunulle), vaunujen pesukone sekä erillinen tuotteiden jakeluun tarvittava tila keskitetyssä ruoanjakelussa. Hajautetun ruoanjakelun osalta huomioitiin aterioiden pakkaustilat hajautetun ruoanjakelun ruoankuljetusvaunuille ja -laatikoille sekä varastointitilat ruoankuljetusvaunuille ja -laatikoille.

Annospakkausaterioiden pakkaus- ja jakelutilat herättivät eniten pohdintaa, koska meillä ei ollut käytössä visiota siitä, mitä pakataan, miten pakataan, mihin pakataan ja milloin pakataan. Meillä ei myöskään ollut tietoa siitä, kuljetaanko ateriat kylmänä vai kuumana, eikä siitä, annostellaanko ateriat kesto- vai kerta-astioihin. Suunnittelimme pakkauksen tapahtuvan keskitetysti omassa annospakkaustilassaan, jossa ateriat annostellaan ja pakataan kuljetusta varten. Tilaan suunniteltiin kuljetuslaatikoille kuivatus- ja varastotila, kesto- tai kerta-astioille varastotila sekä oma astiahuoltotila edellä mainituille kuljetuslaatikoille ja kestoastioille.

Annospakkaus herätti kysymyksiä annostelun, pakkaamisen ja kuljetuksen vaatimasta ajasta. Tiedossa oli, että aterioita pakataan noin 800 kappaletta päivässä. Jos yhden aterian annosteluun kuluu aikaa yksi minuutti, niin 800 aterian annosteluun kuluu aikaa kolmetoista tuntia. Annostelun jälkeen ateriat tulee vielä pakata kuljetuslaatikoihin. Pakkauksen jälkeen ateriat lähtevät kuljetukseen. Jos yhden aterian keskimääräinen kokonaiskuljetusaika on kolme minuuttia, niin 800 aterian kuljetus viidellä autolla kestäisi kahdeksan tuntia.

Yksinkertaisen matematiikan jälkeen huomasimme, että aterioiden annospakkaus edellyttää todellakin huolellista selvitystyötä ja suunnittelua, jotta koko annospakkausprosessi voitaisiin suorittaa mahdollisimman tehokkaasti ja tuoteturvallisesti.

Ruoankuljetuksen osalta keskustelimme, miten ruoankuljetusvaunujen kuljetukset tapahtuisivat Puijon, Harjulan ja Valkeisen sairaaloihin. Jos Puijon sairaalan ja Harjulan sairaalan välille rakennettaisiin tunneli, olisi kuljetukset kätevinä järjestää trukkipuolesta. Valkeisen sairaalaan kuljetukset tapahtuisivat autokuljetuksina. Lähes kaikki hajautetun ruoanjakelun kuljetukset tapahtuisivat autokuljetuksin Kuopion kaupungin alueelle ja ympäristöön.

Astiahuollon tilat jaettiin alueittain. Keskitetyn ruoanjakelun astiat ruoankuljetusvaunuineen pestään omassa tilassaan. Hajautetun ruoanjakelun kuljetuslaatikot, GN-vuoat ja vaunut pestään puolestaan omassa tilassaan. Tuotannon puolelle sijoitimme pikkukoneita tuotannossa likaantuvien välineiden ja vuoalien pesua varten. Halusimme, ettei astioiden kanssa tarvitse kulkea pitkiä matkoja, ja että astiat ja välineet löytyvät sieltä, missä niitä tarvitaan.

Muissa tiloissa huomioimme toimistotilat, kokous- ja koulutustilat, sosiaaliset tilat, lepo- ja ruokailutilat sekä varastotilat pesuaineille, tilat puhdistusaineille ja -välineille sekä astiavaraston. Jätteiden käsittelyä varten teimme listan kaikista erilaisista jätteistä, joita toiminnassa muodostuu. Kaikissa edellä mainituissa tiloissa tulisi huomioida tilavaraukset jätteiden lajitteluun ja poiskuljetukseen. Kaikki yhteiskeittiön lajitellut jätteet kuljetetaan jäteterminaaliin, jota suunniteltiin erikseen tilat ja investoinnit -työryhmässä. (Tuke-keskuskeittiö, tilasuunnittelua 13.5.2009.)

5.2.2 Toimintaa kahdessa kerroksessa

Suunnittelutyötä jatkoimme noin viikon kuluttua, ja nyt jatkoimme työtämme tilasuunnitelman pohjalta. Tilasuunnitelma tarkentui, muokkaantui ja ennen kaikkea sen pohjalta nousi esille entistäkin enemmän kysymyksiä.

Edellisellä kerralla ajattelimme, että elintarvikkeiden varastointi tapahtuisi tavaran vastaanotto- ja varastointitiloissa ala-kerrassa. Nyt päätimme poistaa

välivarastoinnin kokonaan ja toimittaa tuotantoon tulevat tuotteet suoraan käyttöpaikoille tuotannon varastotiloihin sekä tarjoiluun menevät tuotteet suoraan aterioiden toimituspisteisiin pakkaamo-lähettämötilan kautta. Pakkaamo-lähettämö lähettää hajautetun ruoanjakelun tuotteet ruokakuljetuksissa tai erilliskuljetuksissa toimituspisteisiin. Tällaisia tuotteita olisivat maidot, piimät, leivät, juustot, leikkeleet, juomat, mehut ynnä muut sellaiset tuotteet, jotka eivät tarvitse jatkokäsittelyä yhteiskeittiössä. Varastoinnin ideana oli tavaran kulku eteenpäin suoraan käyttöpaikoille. (Tuke-keskuskeittiö, tilasuunnittelua 19.5.2009.)

Tuotantotiloissa halusimme erottaa kylmien tuotteiden valmistustilat lämpimästä tuotannosta. Tällä tavoin kylmien ruokien valmistustilat olisivat lämpötilaltaan enintään + 12 -asteisia. Tässä vaiheessa mietimme myös esikäsittelytilojen tarpeellisuutta. Kirjasimme tilasuunnitelmaan linjaratkaisua odottavia kysymyksiä ruokapalvelutyöryhmälle. Mietimme, tilataanko jatkossa kaikki tuoretuotteet esikäsiteltyinä? Jos esikäsiteltyä tilaa ei ole, niin missä tapahtuu tomaattien, hedelmien ynnä muiden kasvien huuhtomiset? Jos esikäsiteltyä tilaa tarvitaan, niin mihin tarkoitukseen ja mitä siellä on tarkoitus tehdä? Pohdintaa aiheutti myös käsiteltyjen tuotteiden varastointi First in – First out -periaatteen toteuttaen. First in – first out -periaatteen mukaan tuote, joka on varastoitu ensimmäiseksi käytetään ensimmäiseksi. (Mt. 19.5.2009.)

Erotimme kylmäkeittiön ja salaattikeittiön erillisiksi tiloiksi, koska salaattikeittiössä valmistetaan kaikkien yhteiskeittiön asiakkaiden salaattit niin keskitettyyn, hajautettuun kuin annospakattuun jakeluun. Kylmäkeittiössä valmistettaisiin voileivät, täytetyt patongit, kylmät kastikkeet, tilaustarjoilun kylmät tuotteet ja niin edelleen. Kylmä- ja salaattikeittiön varastointitilat voisivat olla yhteisiä. Dieetin kylmäkeittiö säilyi kylmäkeittiön läheisyydessä. (Mt. 19.5.2009.)

Lämpimän keittiötilan jakaminen neljään eri lohkoon tuntui edelleen hyvältä ratkaisulta. Ajatus oli edellisestä kerrasta vain vahvistunut. Perusruokatuotannon osuuden arvioitiin olevan kokonaisuudesta noin 60–65 prosenttia. Perusdieettituotannon osuuden arvioitiin olevan noin 30 prosenttia ja räätälöityjen dieettien osuuden vastaavasti 5–10 prosenttia. Räätälöityjä dieettejä olisivat esimerkiksi ketogeeniset ruokavaliot, moniallergisten ruokavaliot, keliakiaruo-

kavalio ja muut henkilökohtaisella ohjeella toteutettavat ruokavaliot. (Mt. 19.5.2009.)

Leipomotilan halusimme erottaa tuotantotiloista omaksi erilliseksi tilakseen. Leipomossa olisi tarkoitus tehdä perusleivontaa, kuten sämpylöitä, pullia, piirakoita, kakkuja ja tilaustarjoiluleivonnaisia. Erityistuoteleivontaa tehtäisiin vain harkiten ja sellaisten tuotteiden osalta, joiden tuoteturvallisuus olisi hallittavissa.

Annospakkausaterioiden tuotantoa suunnittelimme edelleen keskitettynä ja keskustelu polveili ajankäytön hallinnassa. Millaisia laitteita tarvitaan, jotta jakelu ja pakkaus tapahtuisi mahdollisimman tehokkaasti? Löytyykö annostelulaitteita jälkiruokien annosteluun, salaattien annosteluun sekä lämpimän ja kylmän ruoan annosteluun? Laskimme, että jos yhden jälkiruoan annosteluun kuluu aikaa viisitoista sekuntia, niin 800 annoksen annosteluun kuluu yhdeltä ihmiseltä noin 3,3 tuntia. Mielestämme tehokas annostelu ei voi sitoa henkilöstöresursseja vaan annosteluun on löydettävä sopivia laiteratkaisuja. Samoin aterioiden pakkauslaitteiden tulisi olla tehokkaita.

Tilasuunnitelmaa teimme kahteen kerrokseen. Tavarantoimitus ja osa varastoista, pakkaamo-lähettilä, jakelutilat, kylmä- ja salaattikeittiö sekä hajautetun ruoanjakelun ruoankuljetusvaunut ja -laatikot sijoittuisivat alakertaan. Varsinainen ruokatuo-
tanta tehtäisiin toisessa kerroksessa, josta muun muassa lähtisivät keskitetyn ruoanjakelun ruoankuljetusvaunut Puijon sairaalan osastoille.

5.3 Annospakkausateriat

Seuraavassa ruokapalvelutyöryhmässä esiteltiin keittiötyöryhmän tekemä tilasuunnitelma. Kahden kerroksen sijoittelu aiheutti mielipide-eroja. Osa työryhmästä piti tilojen sijoittelua kahteen kerrokseen ergonomisesti ja toiminnallisesti huonona ratkaisuna, koska tarvittavia tuotteita jouduttaisiin hakemaan varastoista pitkin päivää ja kulkeminen kahden kerroksen välillä on aikaa vievää. Osa työryhmästä koki ergonomian kannalta, että työntekijöille tulee liikaa tavaroiden nostelua ja siirtelyä. Hissit kerrosten välillä koettiin riskialttiiksi esimerkiksi niiden toimivuuden kannalta. Vastaavasti osa työryhmästä koki kul-

kumatkojen lyhenevän, kun kulkeminen kahden kerroksen välillä tapahtuu hisseillä. Hissien oikean sijoittamispaikan löytyminen onkin ensiarvoisen tärkeää jatkosuunnittelussa. Lisäksi tuotteiden ja tavaroiden siirtely on tehtävä jatkossa niin sanotusti pyörien päällä eli käyttäen vaunuja ja lavoja.

Aterioiden annospakkaaminen jakoi työryhmän mielipiteet täysin. Kuopion Aterialla on kokemusta annospakattujen aterioiden pakkaamisesta ja heidän vision mukaan ateriat kuljetettaisiin jatkossa kylmänä asiakkaille ja ateriat olisivat suojakaasuun pakattuja säilyvyyden turvaamiseksi. Suojakaasuun pakkaaminen jatkaa tuotteen säilyvyysaikaa ja siten mahdollistuu valmistaminen varastoon päivän hiljaisimpina aikoina. Osa työryhmän jäsenistä ei nähnyt suojakaasuun pakkaamista tarpeellisena, koska yhteiskeittiö on tarkoitus toteuttaa tiloiltaan ja laitteistoltaan sellaisena, että siellä valmistetaan ruokaa aamusta iltaan. Näin asiakkailta on mahdollisuus saada aina tuoretta ruokaa eikä pitkiin varastointiaikoihin ole tarvetta. (Ruokapalveluiden toimialuetyöryhmä 3/2009, 2.)

Teoksessa Elintarvikehygieniä (2007, 166) Hatakan mukaan ennaltaehkäisy on paras keino taata elintarvikkeiden turvallisuus. Ennaltaehkäisyä ovat hyvät hygieniakäytännöt sekä vaarojen arviointi ja kriittisten hallintapisteiden määrittäminen, kuten HACCP-järjestelmä edellyttää (HACCP tulee englannin kielensä sanoista Hazard Analysis and Critical Control Points). Edelleen samassa teoksessa (2007, 336) Laukkasen mukaan elintarvikepakkauksen, kuten esimerkiksi annospakkauksen, perustehtävä on tuotteen sekä sen aistittavan ja mikrobiologisen laadun säilyttäminen niin, että tuote on käyttäjälleen ravitsemuksellisesti moitteeton. Suojakaasupakkaamisessa pakkauksen ilma korvataan ”yhdellä tai useammalla kaasulla elintarvikkeen säilyvyyden parantamiseksi” (Elintarvikehygieniä 2007, 340). Elintarvikkeiden käsittelyssä riittävän korkeat ja alhaiset lämpötilat ovat tärkeimmät keinot hidastaa tai estää elintarvikkeiden mikrobiologista pilaantumista. Säilyvyyttä voidaan parantaa pakkaamalla tuote vakuumiin eli poistamalla pakkauksesta ilma. Ilman poiston jälkeen pakkaukseen voidaan lisätä erilaisia suojakaasuseoksia. Suojakaasu ei kuitenkaan suojaa tuotetta, jos tuotetta ei säilytetä huolellisesti kylmässä.

5.4 Neljän ammattikeittiön kierros

Yhteiskeittiön suunnittelua ja uusien ideoiden löytämistä varten teimme kesäkuun alussa tutustumismatkan Jyväskylään, Jämsään, Vihtiin ja Helsinkiin. Matkamme oli yhteinen tilat ja investoinnit -työryhmän kanssa. Tarkoituksena oli tutustua uusimpiin keskuskeittiöihin, joissa tehdään ruoanjakelua joko keskitettynä tai hajautettuna, ruoanvalmistusta Cook and Serve -tuotantotavoilla tai Cook and Chill -tavoilla ja annospakkausaterioita.

Neljän ammattikeittiön kierroksen (1.–2.6.2009) ensimmäinen tutustumiskohde oli **Keski-Suomen keskussairaala, liikelaitos Caterinan tuotantotilat ja kahvila-ravintola Caterina**. Caterinan asiakkaat ovat sairaanhoitopiirin ja Jyväskylän kaupungin potilasasiakkaita, henkilöstöravintolan asiakkaita, opiskelijoita ja vierailijoita. Päivittäinen ateriamäärä on noin 2 500–2 600 kappaletta, joista suurin osa nautitaan keskussairaalassa. Pääasiallisena tuotantotapana on Cook and Serve. Cook and Chill -tuotantotapa on käytössä, mutta harvemmin. Keittiössä on laitevaraus noin 2 000–3 000 Cook and Chill -aterian valmistukseen. Tällä hetkellä kaikki jakelu tapahtuu hajautettuna.

Tutustumiskohteessa saimme kuulla, että tilojen muunneltavuus on ollut haasteellista esimerkiksi uusien laitteiden sijoittelun suhteen. Tilat on pyritty suunnittelemaan siten, että niitä voidaan tarvittaessa muuttaa. Muunneltavuus olisi ollut helpompaa, jos tulevien vuosien laiteinvestoinneissa olisi voinut paremmin huomioida uudet laitetarpeet (Lehto 2009). Käytännön toiminta on osoittanut, että vaunuhalli ja astiapesuysikkö ovat liian matalia tiloja, ja vaikutus näkyy muun muassa ilman laadussa.

Caterinassa on oma leipomo, jossa leivotaan päivittäin potilaille, kahvilaan, tilausmyyntiin ja Take Away -myyntiin. Gluteenittomat tuotteet ostetaan, koska leipomo ei täytä gluteenittoman leivonnin vaatimuksia. Hajautettujen ruoka-vaunujen ulkokuljetuksissa on huomattu, miten tärkeää on, että vaunujen pyörät ovat lukittavia ja konepesun kestäviä. Vaunujen tukirakenteiden tulee liksäksi kestää kuljetusten aikaiset kiinnisittomiset. (Lehto 2009.)

Lehto (2009) korosti muutosvalmennuskoulutuksen merkitystä henkilöstölle jo suunnitteluvaiheessa. Samoin hän piti tärkeänä riittävää laitekoulutusta, jonka

tulee alkaa jo ennen uusien tilojen käyttöönottoa. Sen pitää jatkua myös tilojen käyttöönottovaiheessa.

Samana päivänä tutustuimme **Jämsän sairaalan ruokapalvelukeskukseen**. Ruokapalvelukeskuksen omistaa Jämsän Ateria. Aterioita valmistetaan päivässä noin 3 500 kappaletta, joista suurin osa lähtee ulkokohteisiin. Asiakkaat ovat sairaalan potilaita, koululaisia, päiväkotien hoitolapsia, kotipalvelun asiakkaita (heille annospakatut ateriat) ja työpaikkaruokailijoita. Tuotantotapoina ovat sekä Cook and Serve (80 %) että Cook and Chill (20 %).

Sinisalo (2009) kertoi, kuinka keittiön suunnitteluun olisi pitänyt varata enemmän aikaa huolimatta siitä, että keittiön ensimmäiset suunnittelutyöt oli aloitettu jo 2000-luvun alussa. Tilasuunnittelussa ei osattu arvioida Burlodge-ruoankuljetusvaunujen vaatimaa tilantarvetta, ja nyt vaunujen säilytys käytävien seinustoilla vie paljon kulkutilaa. Ruoanjakelutila ja astiahuolto-osasto ruuhkautuvat, kun tilojen käyttökapasiteetti on päivällä suurimmillaan. Ruokien jäähdystystä olisi tarvittu enemmän, kuten myös säilytystä kylmien ruokien säilyttämiseen. Tilasuunnittelun aikana tehtiin tarkat varastokierron laskennat, mutta käytäntö on osoittanut, että varastotilaa olisi saanut olla enemmän.

Tiloissa oli huomioitu hygieniarajat, ja ne oli merkitty eri väreillä. Ruokatuo-
tanto oli suunniteltu erävalmistukseen eli ”tiettyyn kellonaikaan mennessä on oltava tietyn asiakasryhmän ateriat valmiita” (Sinisalo 2009). Erätuotannon avulla valmistuslaitteita tarvitaan vähemmän ja tuotannon tilantarve pienenee. Aivan kuten Lehto Jyväskylässä, myös Sinisalo Jämsässä korosti koulutuksen merkitystä henkilöstölle. Tärkeimmät koulutuksen kohteet ovat laitteet ja prosessit.

Kierroksemme jatkui seuraavana päivänä tutustumalla **Vihdin kunnan Pohjoisen alueen ja Kuoppanummen suurkeittiöihin**. Kuoppanummen suurkeittiössä valmistettiin sillä hetkellä noin 1 800 aterialle kouluille, päiväkodeille ja sairaalalle. Pohjoisen alueen suurkeittiössä valmistetaan noin 1 750 aterialle, mutta valmistuskapasiteetti on mitoitettu 3 000 aterialle. Ateriat ovat pääasiassa koululounaita. Tuotantotapana oli pääasiallisesti Cook and Serve, mutta Cook and Chill -tuotantotapaa on tarkoitus lisätä tulevaisuudessa. Käytössä

on hajautettu ruoanjakelumalli kouluille ja päiväkodeille sekä terveyskeskukseen keskitetty ruoanjakelumalli.

Molemmat keittiöt on suunniteltu tiloiltaan pieniksi tuotantokeittiöiksi, joissa ei ole turhia neliöitä, mikä teki tiloista ahtaan tuntuiset. Wickström (2009) kertoi, kuinka molempiin keittiöihin on tehty tekniikkaseinät. Tämä tarkoittaa niiden sisältävän vesi- ja sähköjohdot. Suunnittelussa tuli tarkkaan huomioida seinien sijoittuminen niin, että mahdollisuus muunneltavuuteen säilyisi. Tekniikkaseinät tekevät keittiöstä siistit, kun sähköasennukset samoin kuin vesiputkistot ovat siististi seinien sisällä. Puhdistaminen on myös helpompaa ja turvallisempaa.

Mielenkiintoista oli tutustua terveyskeskuksen keskitettyyn ruoanjakeluun, jossa ruoka jaetaan ja kuljetetaan kylmänä. Wickström (2009) kertoi, että aterioiden jako aloitetaan päivällisestä ja seuraavaksi jaetaan aamupala ja viimeiseksi lounas. Ateriat kuljetetaan huputetuissa kehikoissa terveyskeskuksen palvelukeittiöön, jossa kehiöt siirretään edelleen joko kylmävarastoihin tai suoraan kuumennusvaunuihin. Kaikkien aterioiden kuumennus tapahtuu kuumennusvaunuissa.

Uuden Pohjoisen alueen suurkeittiön varastotilat oli suunniteltu huomioiden tavarantoimitusten onnistuminen tarvittaessa yökuljetuksina. Suurkeittiö oli rakennettu kahteen kerrokseen. Tuotanto, varastointi ja tuotannon astiahuolto tapahtuivat alakerrassa. Opiskelijaravintola ja sen astiahuolto olivat yläkerrassa. Ruokien kuljetus yläkertaan tapahtui ruokahissillä suoraan keskelle linjastosaareketta.

Kierroksemme viimeinen kohde oli Helsingissä **HUS, Meilahden Raviolin tuotantotilat**. Raviolin päivittäinen ateriamäärä on noin 7 500 aterialla, joihin lasketaan aamupalat, lounaat, päivälliset ja iltapalat. Valmistus on pääasiassa Cook and Serve -tuotantoa, ja Cook and Chill -tuotantoa on jonkin verran. Cook and Chill -tuotantoa rajoittaa tällä hetkellä liian pieni jäähdytyslaittekapasiteetti. Asiakkaat ovat sairaalan potilaita, henkilöstöravintoloiden asiakkaita ja tilaustarjoilun asiakkaita. Jakelutapa osastoille on hajautettu ruoanjakelu truk-kivetoisesti.

Paananen (2009) kertoi keittiön toimintaa esitellessään lauantain ja sunnuntain aamupalojen menevän aina tuotteina. Potilasruokailun astiat pestään aina osastoilla. Raviolin toiminta on jaettu kahteen kerrokseen. Alakerrassa tapahtuvat tavarantoimitus, vastaanotto, varastointi, jakelu, pakkaus ja esikäsittely. Yläkerrassa tapahtuvat kylmävalmistus, lämmin valmistus, dieettien valmistus, leivonta, hajautettu jakelu, astiahuollot ja vaunupesut sekä henkilöstöravintolatoiminta.

Keittiökierroksen aikana Paananen (2009) totesi, etteivät keittiön sähkövaraukset ole tällä hetkellä riittäviä laitteiston uusimisen kannalta. Uudet tuotantolaitteet ovat tehokkaampia kuin kymmenen vuoden takaiset laitteet ja vaativat toimiakseen enemmän sähkötehoa. Ravioli -kierroksen aikana ihastelimme väljyyttä ja rauhallisuutta keittiössä, vaikkakin päivällisvalmistelut olivat täydessä vauhdissa. Paananen (2009) piti hyvänä asiana sitä, että tilaa oli riittävästi, ja toimintojen jakautuminen kahteen kerrokseen oli hänen mielestään toimiva järjestelmä Raviolissa.

Yhteenvedona neljän ammattikeittiön kierroksesta kokosin matkaraporttiimme seuraavia asioita jatkopohdintaa varten:

- *henkilöstön koulutukseen satsattava muutosta varten: laitteisto, prosessit, jakelu ja pakkaus*
- *tulevaisuudessa työtä tehdään kylmätiloissa (+12 °C kylmät tuotteet) → suuri muutos henkilöstölle!*
- *suunnittelun alkuvaiheessa tehtävä linjaukset raaka-aineiden jalostusasteesta ja*
- *aterioiden vaihtoehtojen määrästä*
- *mietittävä tilaustarjoilujen tuottaminen → kenelle, mitä, missä ja miten?*
- *mietittävä mikä on keskitetyn ja hajautetun ruoanjakelun suhde uudessa keskuskeittiössä?*
- *mikä on keskitetyn jakelun ja mikä hajautetun jakelun vaunujärjestelmä*
- *annospakkausaterioiden tuotanto, annostelu, pakkaus ja jakelu → linjaus jakelusta kuumana vai kylmänä vai sekä että?*
- *mikä osuus on Cook and Serve -tuotantoa? Mikä on Cook and Chill -tuotannon osuus?*
- *millainen varaus tehdään kylmävalmistukseen? tehdäänkö sitä laisinkaan?* (Hankala 2009b.)

5.5 Ruokapalvelujen liiketoimintatapa

Ruokapalvelujen liiketoimintasuunnitelman laatimisen aloitimme kesän alussa neljän ammattikeittiökierroksen jälkeen, jolloin hahmottelimme eri asiakasryh-

miä ja asiakkaita, tuotteita ja palveluja sekä tulevaa liiketoimintatapaamme. Elokuussa 20.8.2009 kesälomien jälkeen jatkoimme liikeidean ja liiketoimintatavan kuvaamista. Ruokapalvelujen eri asiakasryhmät muotoutuivat tässä vaiheessa kuudeksi ryhmäksi. Näitä olivat päiväkodit, koulut, palvelukeskukset ja -talot, sairaalat, annospakkausateriat sekä kahvilat ja ravintolat. Kukin asiakasryhmä sisälsi erilaisia asiakkaita. Esimerkiksi päiväkodeissa olivat hoitolapset, esikoululaiset ja henkilöstö; sairaaloissa olivat erikoissairaan- ja pitkäaikaishoidon potilaat keskitetyssä tai hajautetussa ruoanjakelussa sekä henkilöstö ja opiskelijat. Tuotteet olivat samoja, joita tälläkin hetkellä tarjoamme asiakkaille niin Kuopion Aterialla kuin KYSin ravintohuollossa.

Ruokapalvelujen liiketoimintatavan kirjasimme seuraavasti:

Ruokapalvelut osana Tuke-organisaatiota tuottaa asiakaslähtöisesti ja ammattitaidolla eri asiakasryhmien ravitsemus- ja palvelutarpeet terveellisesti, turvallisesti ja tehokkaasti (Ruokapalveluiden toimialuetyöryhmä 5/2009, 2).

Tuke-hankkeen projektiryhmältä olimme saaneet toimialuekohtaisia tehtäviä. Tarkoitus oli kuvata hyödyt asiakkaalle ja omistajille oman toimialueen näkökulmasta. Pohdinnan tuloksena kirjasimme asiakashyödyiksi

- tuottajan hyvä asiakastuntemuksen,
- palveluiden tasalaatuisuuden,
- toimitusvarmuuden ja
- asiakkaan toimintaympäristötuntemuksen.

Omistajahyödyiksi kirjasimme

- tuottajan omistajatuntemuksen (toimintatavat ja kustannuspaineet),
- valmiit asiakassuhteet,
- valmiin yhteistyöverkoston,
- läpinäkyvän tukipalveluiden kustannusrakenteen ja
- Tuke-organisaatiossa ydintehtävään keskittymisen. (Mts. 5/2009, 2.)

Keskustelu ruokapalvelujen organisaatiomallista ei tuottanut tulosta, sillä emme olleet siitä vielä aikaisemmin keskustelleet. Kenelläkään meistä ei tun-

tunut olevan mielipidettä tästä aiheesta tai sitten sitä ei haluttu sanoa ääneen. Keskustelussa pohdittiin kuitenkin, että ”voisiko ruokapalveluita jäsentää asiakkuuksien kautta” ja lisäksi ”mitä eri liiketoiminta-alueita on ruokapalveluiden sisällä”. Sovimme, että seuraavaa tapaamista varten kukin osapuoli piirtelee malleja yhteisestä organisaatiosta. (Mts. 5/2009, 2.)

5.6 Koukun Helmen annospakkausateriaprosessi

Teimme toisen yhteisen tutustumismatkan tilat ja investoinnit -työryhmän kanssa Tampereelle Koukun Helmeen 21.8.2009. Tarkoitus oli tutustua annospakkausaterioiden annosteluun, pakkaamiseen ja jakeluun. Koukun Helmi on Koukkuniemen vanhainkodin ravinto- ja huoltokeskus, jossa toimijana on Tampereen Ateria. Koukun Helmen asiakkaita ovat vanhainkodin asukkaat, henkilöstö ja kotipalvelun asiakkaat. Aterioita valmistetaan kaiken kaikkiaan noin tuhannelle asukkaalle päivittäin aamupalasta iltapalaan: noin 150 asiakkaalle henkilöstöravintolassa ja noin 850 annospakkausateriaa kotipalveluun.

Aterioiden annospakkaus tapahtuu erillisessä pakkaustilassa, jossa lämpötila on + 12 -astetta. Pakkauslaite on Ilpra Speedy, jonka hihnalle valmiiksi annostellut rasiat asetellaan kaksi rasiaa rinnakkain. Pakkausvaiheessa kone imaisee rasiasta ilman pois ja lisää suojakaasun rasiaan. Rasian kannet kuumaumataan ja lopuksi rasian kanteen kiinnitetään tuotetietotarrat. Jälkiruokien annostelua varten keittiössä on annospumppu. Aterioiden annospakkausta tehdään joka päivä, mutta aterioiden pakkaamista kuljetuslaatikoihin vain maanantaisin, keskiviikkoisin, perjantaisin ja lauantaisin. Ateriat kuljetetaan asiakkaille kaksi kertaa viikossa ja kaikki ateriat kylminä.

Perusruokien testausta keittiössä tehtiin noin puolen vuoden ajan ennen kuin aterioiden pakkaaminen kylmänä aloitettiin. Aterioiden säilyvyytestaukset teki AnalyCen Laboratoriot Oy Tampereelta. Testaustulosten perusteella huomattiin vehnäjauhojen käytön suurusteena heikentävän säilyvyyttä, ja siksi vehnäjauho päätettiin korvata perunajauholla.

Kysyttäessä toiminnan heikkouksia esittelijä kertoi keittiön laitteiston säätöön kuluneen aluksi paljon aikaa, etenkin astiapesuosastolla. Käytäntö on myös osoittanut, että kylmiötilat ovat tarpeeseen nähden liian pienet. Aterioiden

kuljetuslaatikoiden kuivatukseen ei ollut riittävästi tilaa ja varastojen tilapula oli silmin nähtävissä. Keittiön tuotantotilat olivat siistit ja toimivan näköiset.

5.7 Arkkitehdin yhteiskeittiöluonnos

Tilat ja investoinnit -työryhmään kuuluva arkkitehti Arkkitehtitoimisto Sillman Oy:stä piirsi yhteiskeittiöstä luonnoksen ja teki koko Puijon sairaalan länsisiivestä massakuvan, joka havainnollistaa yhteiskeittiön sijoittumisen alueella. Kuviossa 26 on esitetty yhteiskeittiö tumman harmaana neliönmuotoisena rakennuksena, jonka edessä on lastausalue ja siinä tavarankuljetusauto pyörittämässä punaisessa ympyrässä.



KUVIO 26. Massakuva yhteiskeittiöstä Puijon sairaalan länsisiivessä (Tarveselvitys ja hankesuunnitelma 2010, kansikuva)

Yhteiskeittiöluonnos, joka valmistui 2.9.2009, on yhteistyön tulos, johon ovat vaikuttaneet

- keittiötyöryhmä tilasuunnitelmallaan,

- oma osallistumiseni tilat ja investoinnit -työryhmän kokouksissa,
- ruokapalvelutyöryhmän keskustelut, ideat ja vinkit tutustumismatkoilla ammattikeittiöihin,
- tilat ja investoinnit työryhmän selvitykset muun muassa maaperästä ja sähkölinjoista sekä
- muut rakennushankkeet niin Tuke-hankkeessa kuin Puijon sairaalassa.

Olimme ruokapalvelutyöryhmässä tyytyväisiä siihen, että arkkitehti sekä tilat ja investoinnit -työryhmän puheenjohtaja osallistuivat kanssamme eri tutustumismatkoille ja keräsivät tietoa muun muassa valokuvaamalla.

Arkkitehti esitteli ensimmäisen luonnoksen yhteiskeittiöstä jo kesäkuussa. Luonnosta saimme keittiötyöryhmässä kommentoida ja saimme myös muuttaa eri tilojen sijoittumista. Seuraavat parannellut luonnokset valmistuivat elokuussa ja luonnoksia oli silloin kaksi vaihtoehtoista versiota. Niissä yhteiskeittiö oli sijoitettu toisiinsa nähden alueellisesti eri tavalla. Tässä vaiheessa tilat ja investoinnit -työryhmässä sovittiin yhteiskeittiön alueellinen sijoittuminen. Viimeiset muokkaukset arkkitehti teki syyskuun alkuun, ja nyt työryhmässä todettiin, että viimeisin luonnos on toimivin ja sitä käytetään jatkotyöskentelyn pohjana. Tähän luonnokseen perustuvat muun muassa yhteiskeittiörakennuksen investointikustannukset.

5.8 Yhteiskeittiön tuotantotapaselvitys

Kesän aikana kilpailutettiin ammattikeittiöiden suunnittelupalveluja tarjoavat yritykset. Konsulttipalveluja tarvittiin selvittämään yhteiskeittiön tuotantotapa- vaihtoehdot sekä niihin liittyvät tila- ja laitteistotarpeet. Lisäksi eri tuotantotavoista tuli tehdä kustannusanalyysit. Kilpailutusprosessissa selvitystyötä valikoitui tekemään Ammattikeittiöiden Suunnittelutoimisto Design Lime Oy. Selvitystyöhön oli varattu aikaa elo- ja syyskuu, mutta todellisuudessa pääsimme aloittamaan selvitystyön vasta syyskuun alussa ja aikataulu muodostui tiukaksi.

Selvitystyö aloitettiin 4.9.2009 Design Lime Oy:n kanssa. Tarkoituksena oli laatia yhteiskeittiön tuotantoprosessit, niiden tila- ja laitetarpeet, tuotantoprosessien kustannusanalyysit, toimitilan tilantarpeen luonnostelu ja lopuksi

tehdä kaikesta edellä mainitusta yhteenvedoraportti (Sopimus, 2009, 1).

Ennen ensimmäistä tapaamistamme olin yhteydessä konsulttiin ja sovitusti toimitin hänelle kaikkea sitä materiaalia, mitä olimme ruokapalvelu- ja keittiötyöryhmässä tehneet, mukaan lukien arkkitehdin luonnokset yhteiskeittiöstä. Lisäksi olin koonnut tiedot Puijon sairaalan erityisruokavalioiden määristä ja laadusta, eri osastojen potilaspaikka- ja ruokailijamääristä sekä käytössämme olevat potilasruokalistasat.

Ensimmäinen yhteinen tapaamisemme oli täynnä ohjelmaa. Aloitimme tutustumalla niihin Kuopion Aterian keittiöihin, jotka suunnitelmiamme mukaisesti kuuluvat yhteiskeittiön piiriin ja tulevat yhteisorganisaation toteutuessa muuttamaan tuotantokeittiöistä palvelukeittiöiksi. Kaiken kaikkiaan kohteita oli kuusi. Kuopion Aterian asiakkuuspäällikkö oli omalta osaltaan ilmoittanut keittiöihin etukäteen tulostamme ja valmistellut esimiehet kertomaan keittiöiden toiminnasta ja vastaamaan kysymyksiimme.

Kierros oli etenkin minulle hyvin antoisa, koska en ollut aikaisemmin käynyt kyseisissä keittiöissä. Kaikki keittiöt olivat hyvin erilaisia toiminnoiltaan ja tiloiltaan, vaikka kaikilla oli samanlaiset asiakasryhmät: hoito- ja hoiva-alan asiakkaat ja henkilöstö. Keittiötilat ja -laitteet valokuvattiin, ateriamäärät ja henkilöstömäärät kirjattiin muistiin, ruoankuljetusvaunut ja -laatikot selvitettiin, tavaravara vastaanottotilat tarkistettiin ja tutustuttiin annospakkausjärjestelmiin. Siten keittiöistä ja niiden kunnosta muodostui kokonaiskuva meille kaikille.

Keittiökierroksen jälkeen aloitimme yhteisen palaverin yrityksen Design Lime Oy konsulttien ja ruokapalvelutyöryhmän kesken. Palaverin alussa totesimme tilatun työn sisällön. Keskustelun jälkeen tarkensimme sitä vielä seuraavilla asioilla:

- *selvitetään, missä määrin tuotannossa käytetään Cook and Serve tai Cook and Chill tai Cook and Freeze –tuotantotapoja,*
- *määritellään tarvittavat henkilöstöresurssit,*
- *määritellään materiaalivirrat: miten, minne ja milloin,*
- *selvitetään, millainen vaikutus Tuke-yhteiskeittiöllä on nykyisiin tuotantokeittiöinä toimiviin keittiöihin ja vaikutus toimintaan (Ruokapalveluiden asiantuntijatyöryhmä 1/2009, 1).*

Tarkennukset olivat aiheellisia, koska keittiötyöryhmän tilasuunnitelma sisälsi jo tietynlaisia linjauksia toiminta- ja tuotantotavoista, eikä konsultti ollut nähnyt tarpeelliseksi muuttaa jo tehtyjä linjauksia. Pidimme edelleen kiinni siitä, että yhteiskeittiö tuottaa aterioita hoito- ja hoiva-alalle. Koulu- ja päiväkotiaterioiden tuotanto hoidetaan muissa keittiöissä. Yhteisesti sovimme, että konsultti käyttää työkalunaan saamaansa keittiötyöryhmän tuottamaa ja päivittämää Tuke-keskuskeittiö, tilasuunnittelua 4.6.2009 -tiedostoa ja muokkaa sitä edelleen prosessisuunnitelmaksi. (Ruokapalveluiden asiantuntijatyöryhmä 1/2009, 1–2.)

Selvitystyön projektisuunnitelman sisältöä ja aikataulua tarkistaessamme totesimme käytettävissä olevan aikataulun olevan tiukka. Jotta työ toteutuisi sen mukaisesti, olisi kaikkien osallistuttava aktiivisesti yhteiseen selvitystyöhön. Työhön käytettävä kokonaisaika oli vain neljä viikkoa, jossa yhteisiä konsulttitapaamisia oli vain kaksi: tämä aloitustapaaminen ja lopussa lähes valmiin työn esittely.

5.8.1 Tila- ja prosessisuunnitelmat ja ateriatoimitukset

Selvitystyön projektisuunnitelman mukaisesti saimme 8.9.2009 alustavan tila- ja prosessisuunnitelman sekä taulukon, jossa kuvataan yhteiskeittiöstä lähtevät ateriatoimitukset eri toimituspaikkoihin. Jo tässä vaiheessa suunnittelua alkoivat hahmottua alakerran tavaravastaanotto, varastointi, satsitus ja punnitus sekä toimitusprosessi tuotantoon. Ruokapalvelutyöryhmänä saatoimme sitoutua suunnitelmaan. Keittiötyöryhmän suunnitelmasta poiketen kaikki varastointi oli nyt keskitetty alakertaan. Ideana oli, että yläkerrasta tuotanto tilaa tarvitsemansa tuotteet alakerran varastosta valmiiksi punnittuina, satsitettuina ja GN-vuokiin jaettuina. Perusidea tavarankulkemisesta eteenpäin oli edelleen voimassa. Varastointitiloissa huomioitiin nyt myös se, että tavarantoimitajat voivat tehdä tuotteiden varastoinnin, jolloin oma työ varastoihin purkamisesta jäisi pois. Varastoihin oli varattu omat kylmiö- ja pakastetilat yötoimituksia varten. (Tila- ja prosessisuunnittelu 2009.)

Aterioiden annospakkaaminen oli suunniteltu alakerran toiminnaksi ja korkean hygienian jäähdytetyksi tilaksi. Tilassa pakattaisiin vain kylmiä aterioita. Mikäli asiakkaat tarvitsisivat lämpimän aterian, niiden pakkaaminen tapahtuisi yläker-

rassa keskitettyyn ruoanjakoon tarkoitetulla jakelunauhalla. Keskustelu aterioiden annospakkaamisesta jäi tässä vaiheessa vähäiseksi. Jotenkin tuntui siltä, että annospakkaamisen suunnittelu ruokapalvelutyöryhmässä koettiin edelleenkin vaikeaksi. Osa työryhmän jäsenistä näki suojakaasun käytön säilyvyyden kannalta tärkeäksi. Osa taas piti sitä turhana, koska aterioita valmistetaan jatkuvasti. Valinta kesto- tai kertakäyttöastioiden välillä oli myös vaikeaa, koska työryhmässä ei ollut riittävästi tietoa siitä, kumpi tapa tukee kestäväää kehitystä paremmin. Asiakkaiden kannalta kestoastiat voisivat olla miellyttävämmät, tai sitten asiakas voisi kokea helpommaksi vaihtoehdoksi kertakäyttöiset astiat. Mietimme myös aterioiden kuljetusta kasseissa tai kuljetuslaatikoissa. Kassit olisivat kuljetuksessa kevyemmät ja kätevämmät, mutta kuljetuslaatikot suojaisivat aterioita paremmin. Kuljetuslaatikoiden pesu olisi myös hallitumpaa konepesussa.

Yläkerran tuotanto oli suunniteltu siten, että lämmin keittiö keskittyy jaksotettuun ruoanvalmistukseen sekä kypsennykseen ja jäähdytykseen. Ruokatuo-
tanta olisi jatkuvaa aamusta iltaan. Tarvittavien tuotantoerien tuotteet tilataan alakerrasta valmiiksi punnittuina ja satsitettuina, jolloin tuotantoon ei tarvita isoja varastoja vaan lähinnä maustevaunut. Konsulttimme piti hyvänä ideana perusdieetin ja räätälöityjen dieettien erottamista. Raja perusruoan valmistuksen ja perusdieettien valmistuksen välillä tulisi kuitenkin pitää joustavana. Räätälöityjen dieettien valmistukseen konsulttimme ehdotti pakastevarastoon valmistamista eli Cook and Freeze -tuotantotapaa, koska erikoisimpia dieettejä tarvitaan harvoin ja yleensä vain yllättäen. (Tila- ja prosessisuunnittelu 2009.)

Toimitusten osalta hajautetun ruoanjakelun ateriat lähtisivät yhteiskeittiöstä kerran päivässä. Osa aterioista kuljetettaisiin ruoankuljetusvaunuissa kuumana ja osa kylmänä tai kylmänä siirtokehikoissa. Keskitetyn ruoanjakelun ateriat lähtisivät pääasiallisesti kuumana, koska aterioita vastaanottavissa paikoissa ei ole mahdollisuutta aterioiden kuumentamiseen.

5.8.2 Tuotanto- ja laitesuunnitelmat sekä kapasiteetilaskelmat

Seuraavat konsulttityöt saimme aikataulun mukaisesti 15.9.2009. Saimme kommentoitavaksi tuotannon kapasiteetilaskelmat. Tila- ja prosessisuunnitel-

mat saimme kommenttiemme mukaisesti muokattuina. Lisäksi saimme laitesuunnitelman kustannusarvioineen. Ruokapalvelutyöryhmän voimin kävimme saadut materiaalit läpi. Keskityimme pääasiassa käsittelemään tuotantosuunnitelmassa olevia toimituspaikkoja sekä sitä, kuuluko kyseessä oleva toimituspaikka hajautetun vai keskitetyn ruoanjakelun piiriin. Olimme ruokapalvelutyöryhmänä tehneet jo kesällä linjaukset keskitetyn ja hajautetun ruoanjaon piiriin kuuluvista yksiköistä, minkä mukaan konsulttimme oli laatinut suunnitelman. Tässä vaiheessa olisi ollut hyvä, jos asiakasedustaja olisi ollut keskusteluissa mukana esittämässä omat mielipiteensä ja todelliset tarpeensa. Samalla olisimme saaneet tietoa siitä, onko asiakkaalla resursseja vastaanottaa kylmää ruokaa vai onko ruoan oltava aina kuumaa.

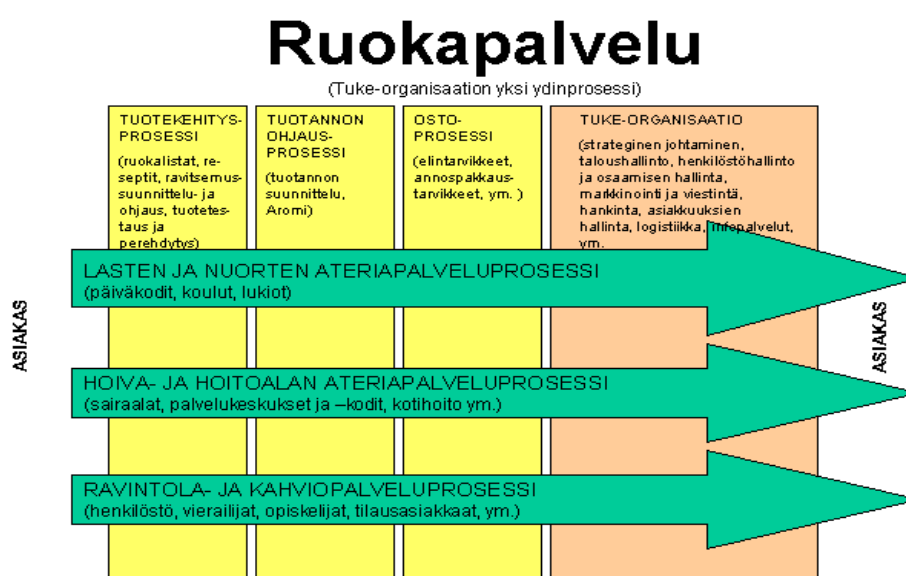
5.9 Ruokapalvelujen organisointimalli

Konsulttimme tehdessä selvitystyötä yhteiskeittiön tila- ja prosessisuunnitelmista jatkoimme ruokapalvelutyöryhmänä organisaatiomallin hahmottelua. Edellisellä kerralla olimme sopineet tekemmme omia organisaatiomalliehdotuksia tätä tapaamista varten. Ehdotuksia oli vaihdettu puolin ja toisin. Työryhmän puheenjohtajan esityksestä sovimme, että organisaatiomalliksi valitaan tekemäni prosessimalli. Viimeistelimme sen yhdessä kuvion 27 mukaiseen muotoon. Sovimme, että ruokapalvelun ydinprosesseja ovat

- *lasten ja nuorten ateriapalveluprosessi, joka tuottaa ateriapalveluja päiväkodeille, peruskouluille ja lukioille,*
- *hoiva- ja hoitoalan ateriapalveluprosessi, joka tuottaa ateriapalveluja sairaaloille, palvelukeskuksiin, palvelutaloihin, kotihoitoon ja muille hoiva-alan asiakkaille ja*
- *ravintola- ja kahviopalveluprosessi, joka tuottaa ateria- ja kahviopalveluja henkilöstölle, vierailijoille, opiskelijoille, erilaisille tilausasiakkaille (Ruokapalveluiden toimialuetyöryhmä 6/2009, 3).*

Ruokapalvelun varsinaisia ydinprosesseja tukevia prosesseja on muun muassa tuotekehitysprosessi. Tuotekehitysprosessi sisältää ruokalistasuunnittelun, reseptiikan kehittämisen, ravitsemussuunnittelun ja ohjauksen, tuotetetauksen ja -perehdytyksen. Toinen tukiprosessi on tuotannonohjausprosessi, jossa tehdään tuotannon suunnittelua tuotannonohjausohjelmiston avulla sekä valvotaan tuotannon oikea-aikaisuutta. Ruokapalveluilla olisi myös omaa

toimintaa tukeva ostotoiminnan prosessi, jossa huolehdittaisiin ruokapalvelujen tarvitsemista elintarvike- ja materiaalihankinnoista. Organisaatiomalli ydin- ja tukiprosesseineen on kuvattu kuviossa 27. Yhteisorganisaation tehtäviksi jäisivät ydinpalveluja tukevat toiminnot, kuten strateginen suunnittelu ja johtaminen, taloushallinnon tehtävät, henkilöstöhallinto, markkinointi ja viestintä, hankinnat, asiakkuuksien hallinta sekä logistiikka ja infopalvelut.

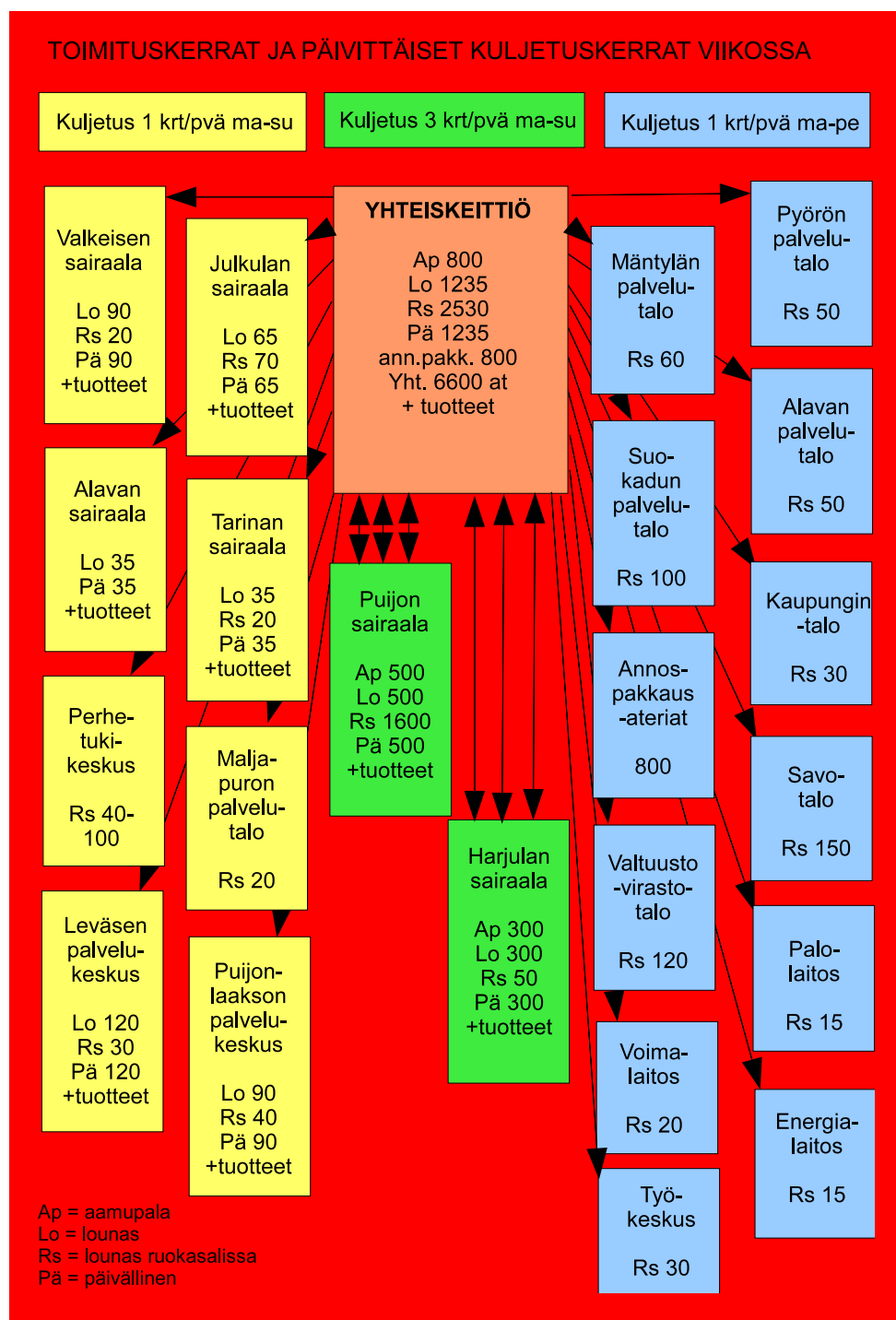


KUVIO 27. Ruokapalvelun organisaatiomalli (Ruokapalveluiden toimialueueryöryhmä 6/2009, liite)

5.10 Tuotantotapoina Cook and Serve ja Cook and Chill

Toinen tapaaminen konsulttien kanssa tapahtui 24.9.2009. Tällä kertaa työryhmässä oli mukana tilat ja investoinnit -työryhmän puheenjohtaja, koska hän tarvitsi yhteiskeittiötä koskevaa kustannustietoa. Ateriatoimitukset havainnollistettiin diaesityksenä. Dioissa näkyivät eri toimituspisteet ja päivittäiset toimituskerrat viikonpäivittäin, mitä myös kuvio 28 havainnollistaa. Olen muokannut konsultin tekemää diaa lisäämällä kuvioon 28 kuhunkin toimituspisteeseen kuljetettavien aterioiden määrät päivässä. Ateriakuljetukset painottuvat

maanantaista perjantaihin, koska toimituspaikat toimivat suurimmaksi osaksi näinä kyseisinä päivinä. Päivän eri aterioista lounasruokaa valmistetaan eniten.



KUVIO 28. Toimituspisteet ja päivittäiset kuljetuskerrat viikonpäivittäin (Ruokapalveluiden asiantuntijatyöryhmä 2/2009, liite, muokattu)

Konsultin diaesityksessä tuli hyvin esille, miten paljon tarvittaisiin autoja päivän aikana kuljettamaan aterioita, jos kaikki ateriat toimitettaisiin toimituspis-

teisiin kuumat kuumana ja kylmät kylmänä -periaatteen mukaisesti. Jotta omavalvonnallisesti ateriat olisivat asiakkaille oikea-aikaisia, pitäisi aamupaloja kuljettaa kahdeksalla autolla, lounaita 20 autolla ja päivällisiä kymmenellä autolla. Lisäksi annospakattujen aterioiden kuljetukseen tarvittaisiin 26 autoa aikavälillä 9:00 – 13:00. (Ruokapalveluiden asiantuntijatyöryhmä 2/2009.)

Kuumat kuumana ja kylmät kylmänä asettaisi toiminnalle monenlaisia haasteita. Se esimerkiksi sitoisi enemmän henkilöstöresursseja ja laitekapasiteettia. Valmistettujen tuotteiden pitäisi laadultaan kestää pitkää lämpösäilytystä, sillä tarvitaan sekä pakkaus, kuljetus että tarjoilu. Koko ketjun aikainen lämpötilojen hallinta vaatisi jatkuvaa seuranta ja oikea-aikaisuutta. Yhteiskeittiössä pakkausresurssit olisivat aikatauluihin sidottuja ja samanaikaisesti tapahtuisi sekä keskitettyä että hajautettua ruoanjakelua. Pakkausalueet tulisi suunnitella riittävän suuriksi. Yhtäaikainen pakkaaminen myös sitoisi enemmän henkilökuntaa. Lounasaterioiden samanaikainen lähtö annospakattujen aterioiden kanssa asettaa lastauspihalle vaatimuksia, jotka olisi yhteensovitettava varastotermiinaliliikenteen kanssa. Kuljetukset lähtevät yhteiskeittiöstä ja myös palaavat sinne, mikä lisää liikenteen määrää. (Mt. 2/2009.)

Konsultti oli tehnyt alustavan esityksen toimituspisteistä, jotka kuuluisivat Cook and Chill -tuotantotavan piiriin. Esityksen mukaan kaikki kuljetukset voitaisiin hoitaa yhdellä autolla siten, että kuljetuksia tehtäisiin aamupäivästä ilta-päivään ja reittejä olisi maksimissaan viisi. Annospakatut ateriat kuljetettaisiin eri autoilla ja pääasiallisesti kylminä. Annospakattujen aterioiden jakelua tehtäisiin joko maanantaista perjantaihin tai valikoidusti tiettyinä arkipäivinä. Puijon sairaalan osalta kuljetukset hoituisivat kuten tälläkin hetkellä trukkipäivästä tunneleita pitkin. Harjulan sairaalan kuljetukset hoidettaisiin joko trukkipäivästä KYSin ja Harjulan välistä tunnelia pitkin edellyttäen, että tunneli rakennetaan, tai vaihtoehtoisesti autokuljetuksin. Trukkipäivästä kuljetuksissa Harjulan sairaalaan keskitetyn ruoanjakelun ruoankuljetusvaunut voitaisiin kuumentaa ja jäähdyttää yhteiskeittiön telakoissa. Autokuljetuksessa telakat on sijoitettava Harjulan sairaalan puolelle joko entisen ravintokeskuksen tiloihin tai osastojen keittiöihin. (Mt. 2/2009.)

Päivän päätteeksi konsultin kanssa sovittiin hänen erottelevan yhteiskeittiötä koskevat kustannukset ja kustannusvaikutukset niiden tuotantokeittiöiden

osalta, jotka tulevat muuttumaan tuotantokeittiöistä palvelukeittiöiksi siirtyessään yhteiskeittiön piiriin. Palvelukeittiöiden kustannuksissa tuli huomioida tarvittavat kuumennuslaitteet, kylmätilat, telakat ja ruoankuljetusvaunut. (Mt. 2/2009.)

Design Lime Oy:n selvitystyö koskien yhteiskeittiön tuotantotapoja valmistui 8.10.2009 lähes projektisuunnitelman mukaisessa aikataulussa. Selvitystyössä todettiin työn tavoitteet ja toiminnalliset lähtökohdat. Työ sisälsi yhteiskeittiön toiminnan kuvauksen uudessa rakennuksessa. Suunniteltu keittiötila oli kaksikerroksinen ja tilaa näissä kahdessa kerroksessa oli yhteensä noin 3 400 neliömetriä.

Tilasuunnitelman perusajatuksena on se, että

ensimmäisessä kerroksessa vastaanotetaan elintarvikkeet sekä muut tuotteet ja toisessa kerroksessa niistä valmistetaan ruokaa ja jaetaan joko asiakaskohtaisesti tai toimituspistekohtaisesti tilausten ja jakelujärjestelmän mukaan. Ruokia kuljetetaan sekä suoraan toisesta kerroksesta että hissikuljetuksen jälkeen alakerrasta ulkokuljetuksina palvelukeittiöihin ja toimituspisteisiin. Asianpesu tapahtuu molemmissa kerroksissa. (Salminen & Lehtinen 2009, 4.)

Tulevaisuuden tuotantotapoina yhteiskeittiössä tulevat olemaan Puijon sairaalan potilasruokailun osalta Cook and Serve. Harjulan sairaalan potilasruokailun osalta otetaan käyttöön Cook and Serve tuotantotapa, jos KYSin ja Harjulan sairaalan välinen tunneli rakennetaan. Jos tunnelia ei rakenneta, niin tuotantotapana tulee olemaan Cook and Chill. Muiden toimituspisteiden osalta toteutetaan Cook and Chill -tuotantotapaa. (Salminen ym. 2009, 4.)

Selvitystyön loppuraportissa kuvataan palvelukeittiöiden toiminta sekä tila- ja laitekustannukset niin yhteiskeittiön kuin palvelukeittiöidenkin osalta. Aterikuljetukset esitettiin sekä Cook and Serve -periaatteella että Cook and Chill -tuotantotavalla. Raporttiin on koottu tiedot kuljetuskustannuksista vuodessa eri tuotantovaihtoehdoissa. Cook and Chill -tuotantotavan hyöty näkyy kuljetuskustannuksissa, koska tarve kuljetusautoille vähenee merkittävästi verrattuna Cook and Serve -tuotantotapaan.

”Kun tuotantokeittiöt muutetaan palvelukeittiöiksi, vähenee niissä henkilöstön tarve” (Salminen ym. 2009, 13). Palvelukeittiöiden henkilöstötarpeen vähe-

nessä yhteiskeittiön henkilöstötarve kasvaa verrattuna nykyiseen henkilöstömäärään Puijon sairaalan ravintokeskuksessa. Laitteiston automatiikalla ja tehokkuudella haetaan kustannussäästöjä muun muassa henkilöstökustannuksissa. Loppuraportissaan Salminen (2009, 14) toteaa, kuinka ”nykyiseen toimintatapaan verrattuna kokoaikainen henkilöstöresurssi voisi vähentyä 24 henkilöllä, mikä merkitsisi kustannussäästöinä noin 720 000 euroa vuosittain, jos vuosikustannus on 30 000 euroa per henkilö”.

5.11 Yhteisestä toiminnasta hyötyä ja lisäarvoa

Yhteisen toiminnan hyödyt ja lisäarvo olivat nousseet työryhmäkeskusteluissa esille jo useaan kertaan projektin aikana ja ehkä siksi asioiden listaaminen oli helpohkoa. Yhteisorganisaation nähtiin olevan turvallinen työnantajana verrattuna kilpaileviin tukipalveluita tuottaviin yrityksiin. Kunta ja kuntayhtymä koettiin turvalliseksi omistajaksi ja työnantajaksi. (Ruokapalveluiden toimialue-työryhmä 8/2009, 1.)

Työryhmässä havaitsimme, että voimavarojen ja ammatillisen osaamisen yhdistämisellä tuottavuus ja vaikuttavuus paranevat. Kummallakin osapuolella on toisaalta samanlaista, toisaalta erilaista ammatillista osaamista, ja yhdistymisen myötä siitä on vain hyötyä toiminnalle. Uuden yhteiskeittiön myötä työtehtävät uudistuisivat, monipuolistuisivat ja tulisi myös kokonaan uudenlaisia työtehtäviä. Työnkiertomahdollisuus laajenisi, kun tulisi mahdolliseksi kiertää useammassa eri keittiössä. Samalla vahvistuisi yhteistoiminnallinen oppiminen. Työkyvyn ja osaamisen perusteella työntekijöillä olisi lisäksi mahdollisuus sijoittua erilaisiin tehtäviin. Erikoisosaamisen vahvistaminen ja sen hyödyntäminen mahdollistuisi isossa organisaatiossa paremmin. Yhteisorganisaatiossa pystytään järjestämään sisäisiä räätälöityjä koulutuksia henkilöstölle sekä kouluttamaan henkilöstöä juuri tarpeen mukaisiin tehtäviin. (Mts. 8/2009, 1.)

Tuotekehitykseen on paremmat mahdollisuudet resursoida henkilöstöä, ja tuotekehityksestä tulisi tärkeä osa koko yhteisorganisaation toimintaa. Ruokapalvelujen osalta osa tuotekehityksestä voitaisiin ulkoistaa. Elintarviketeollisuus voisi esimerkiksi valmistaa yhteisorganisaation omalla reseptiikalla pihvit, pyörykät ja murekkeet. (Mts. 8/2009, 2.)

Hyötynä nähtiin tuotannonohjausprosessin tehostuminen. Yhteisorganisaatiossa tuotannonohjaus voitaisiin tehdä keskitetysti koko ruokapalvelujen toimialueella ja käytössä olisi tuotannonohjausjärjestelmä, jota hallinnoisi ruokapalvelu. Tällä hetkellä käytössä on seudullinen tuotannonohjausjärjestelmä, jota ei voi hyödyntää yhtä tehokkaasti, sillä kaikilla järjestelmän piiriin kuuluvilla yksiköillä on omat toimintatapansa ja -tarpeensa. Riskienhallinta koettiin paremmaksi keskitetyssä toiminnassa. Tosin toimintojen liiallinen keskittäminen voi lisätä haavoittuvuutta, ja mahdolliset epäonnistumiset koskettaisivat entistä suurempaa asiakasjoukkoa. Yhteisorganisaation toteutuminen mahdollistaisi entistä paremman resursoinnin asiakkuuksien hoitoon. (Mts. 8/2009, 2.)

5.12 Ruokapalvelutyöryhmän näkemys yhteisorganisaation toimintakokonaisuudesta

Kaikki toimialuetyöryhmät saivat projektipäälliköltä kysymyslistan, jonka avulla tuli muodostaa toimialueen näkemys yhteisorganisaation toimintakokonaisuudesta. Millainen olisi paras yhteisorganisaatiokokonaisuus henkilöstön ja asiakkaiden kannalta? Ruokapalvelutyöryhmän mukaan ruokapalvelun ja laitoshuollon toimialueiden yhteistyöstä olisi asiakkaalle etua koko palveluprosessin toteutumisen näkökulmasta. Potilasateriaprosessin toteuttamiseen tarvitaan nimittäin niin ruoka- kuin laitoshuollon palveluja sairaanhoitopiiriin ja kaupungin sairaaloissa (Ruokapalveluiden toimialuetyöryhmä 10/2009, liite 1). Ruokapalvelun ja laitoshuollon yhteistyö toteutuu Kuopion Aterialla tällä hetkellä yhdistelmätyöntekijöinä, jotka hoitavat päiväkodeissa ruokapalvelun ja laitoshuollon tehtäviä.

Miten yhteisorganisaation perustaminen pitäisi rytmittää? Työryhmän mielestä kaikkien muiden toimialueiden paitsi välinehuollon ja palvelukeskuksen palvelujen, jotka ovat muun muassa info-, puhelinvälitys-, valokuvaus- ja vahtimestaripalvelut, tulisi lähteä yhteisorganisaatioon mukaan yhtäaikaaisesti (Ruokapalveluiden toimialuetyöryhmä 10/2009, liite 1). Ruokapalvelujen ateriaprosessien toteuttaminen asiakkaalle asti edellyttää yhteistyötä laitoshuollon ja sisälogistiikan kanssa. Tilojen, koneiden ja laitteiden huoltoon tarvitaan

teknistä huoltopalvelua lähes päivittäin. Välinehuollon palvelut ja palvelukeskuksen palvelut voisivat tulla mukaan vaiheittain.

Millaisella laajuudella ja aikataululla toimialue lähtisi mukaan yhteisorganisaatioon? Ruokapalvelujen toimialue lähtisi yhteisorganisaatioon yhtenä kokonaisuutena vuoden 2012 aikana. Työryhmä ei keksinyt mitään syytä lykätä yhdistymistä.

Miten yhteisorganisaation resursointi tulee tehdä strategisten tavoitteiden toteuttamiseksi? Henkilöstön määrään ja osaamiseen liittyen ruokapalvelutyöryhmä totesi henkilöstötarpeen vähenevän yhteiskeittiön käyttöönoton ja ateriatuotannon keskittämisen myötä. Lähitulevaisuudessa ruokapalveluhenkilöstön määrä vähenee luonnollisen eläköitymisen myötä, ja jatkossa osaavan henkilöstön rekrytointitarve on suuri. Koulutuksen järjestäminen ja rekrytointi ovatkin tärkeitä tulevaisuuden kannalta. (Ruokapalveluiden toimialuetyöryhmä 10/2009, liite 1.) Ruokapalveluissa toimintaa voidaan tehostaa työtehtävien selkiyttämisen ja toiminnan kehittämisen avulla. Palvelujen suunnitteluun ja asiakasyhteistyöhön tarvitaan resursseja ja muun muassa kehittämistyöhön ja prosessijohtamiseen tarvitaan asiantuntijaosaamista. (Mt. 10/2009, liite 1.)

Tiloista yhteiskeittiö on välttämätön ratkaisu KYSin ravintohuollolle ja samalla se tehostaa Kuopion Aterian ateriatuotantoa. Yhteiskeittiön valmistuttua muutetaan Kuopion Aterian tuotantokeittiöitä palvelukeittiöiksi, joiden tilatarve pienenee. Vapautuvat tilat voidaan siirtää tilaajan ydintoiminnan tiloiksi. Ruokapalvelun hallinnon tilojen on syytä olla fyysisesti yhdessä hyvän ja sujuvan yhteistyön mahdollistamiseksi. (Mt. 10/2009, liite 1.)

Työryhmä totesi, että kaikki KYSin ravintohuollon koneet ja laitteet on uusittava. Keskitetty ateriatuotanto edellyttää toimivaa keskitetyn ja hajautetun ruoanjakelun vaunujärjestelmää. Palvelukeittiöt tarvitsevat lisäksi muun muassa kylmäsäilytystilaa, astianpesukoneita sekä mahdollisesti kuumennuslaitteita. (Ruokapalveluiden toimialuetyöryhmä 10/2009, liite 1.)

Tietojärjestelmistä ruokapalveluilla on käytössä Aromi-tuotannonohjausjärjestelmä, jota käytetään tällä hetkellä seudullisena niin sanottuna Halo-Aromina. Tulevaisuudessa on resursoitava ruokapalvelun omaan Aromi-ohjelmistoon. Muita yhdenmukaistettavia järjestelmiä ovat aterioiden tilausjärjestelmät, talo-

ushallinnon, henkilöstöhallinnon ja työvuorosuunnittelun järjestelmät. Erilaisia sellaisia järjestelmiä on paljon, joiden yhdenmukaistaminen on tärkeää toiminnan kannalta.

5.13 Investointeja koskeva tarveselvitys ja hankesuunnitelma

Tilat ja investoinnit -työryhmän laatima tarveselvitys ja hankesuunnitelma valmistui 14.1.2010 ja se sisältää Tuke-hankkeen investoinnit, joista yksi tärkeimmistä on KYSin ravintohuollon ja Kuopion Aterian yhteinen keskuskeittiö. Selvitys on laadittu lähinnä päättäjiä varten, jotta heille muodostuisi oikea kuva Tuke-hankkeen investointitarpeista. Tavoitteena on tehokkuuden parantaminen, uuden teknologian hyödyntäminen sekä pitkäjänteisen suunnittelun ja tuotekehityksen mahdollistaminen (Tarveselvitys ja hankesuunnitelma 2010, 3).

Tarveselvityksessä pyritään kuvaamaan tarvittavat tilat ja esittämään kaksi vaihtoehtoista tila- ja toimintakaaviota tilatarpeen tyydyttämiseksi (Mts. 2010, 3). Tämän selvitystyön perusteella tullaan määrittelemään Tuke-hankkeen investointien kustannustavoitteet. Rakennuspäätökset tehdään heti sen jälkeen, kun eri osapuolten hallitusten ja valtuustojen hyväksymispäätökset Tuke-hankkeen jatkamisesta on tehty.

Tarveselvitys ja hankesuunnitelma sisältää toimintojen nykykuvauksen ja toimintojen lähiajan keittiöinvestointikustannukset siltä varalta, että Tuke-hanke jääkin toteutumatta. Jos hanke toteutuu, tarveselvitys ja hankesuunnitelma sisältää vaihtoehtokuvaukset, tilaratkaisut ja niiden toteutukset. Rakennushankkeet on vaiheistettu kahteen vaiheeseen, koska kaiken nykyisen toiminnan, esimerkiksi ravintokeskuksen, tulee olla käynnissä keskeytyksettä rakennustöiden ajan. Ensimmäisessä vaiheessa rakennettaisiin uusi yhteiskeittiö varastotiloihin sekä lastauspiha ja mahdolliset autohallit yhteiskeittiön ja lastauspihan alapuolelle. Sen jälkeen keittiötoiminta siirrettäisiin suoraan uusiin tiloihin. (Tarveselvitys ja hankesuunnitelma 2010, 13.)

Toiminnallisessa laatutasossa on kuvattu muun muassa yhteiskeittiön laadullista toteutusta, jossa huomioidaan ihmisten, raaka-aineiden, välineiden ja jätteiden looginen liikkuminen niin, ettei ylimääräisiä matkoja tehdä eikä kon-

Tehtävä ei ollut helppo. Kummankin osapuolen kirjaamistavat olivat kirjanpidollisesti erilaiset ja tulevaisuuden kustannusten arviointi oli todella haastavaa.

Kustannusanalyysiä tehtäessä huomasimme, kuinka henkilöstökuluissa on mahdollisuus saada säästöjä aikaan ruokatuotantoa keskittämällä ja etenkin siinä vaiheessa, kun yhteiskeittiö otetaan käyttöön. Jos toimintaa jatkettaisiin samalla tavalla ilman keskittämistä, tilanne saattaisi johtaa työvoimapulaan. Vuosien 2010–2015 aikana ruokapalveluista luontaisen eläköitymisen kautta lähes 15 prosenttia henkilöstöstä (Yhteenvetolomake nykytilan kuvauksesta 2009). Tilalle ei välttämättä löydy riittävästi uusia ammattitaitoisia työntekijöitä. Tilakustannusten osalta huomasimme, että niissä tulee tapahtumaan kasvua.

Yhteiskeittiön tilavuokra nostaa kokonaisvuokrakuluja noin 30 prosenttia, eikä heti käytöstä poistuvien tilojen vuokrasäästö kata tätä erotusta (Kustannusanalyysi 2010). Yhteiskeittiön piiriin kuuluvien tuotantokeittiöiden muuttuessa palvelukeittiöiksi tilatarve pienenee ja samoin vuokrakustannukset pienenevät. Uuden yhteiskeittiön myötä koneet ja laitteet uudistuvat, ja laitepoistot osaltaan ovat vähentämässä kokonaiskustannuksia. Elintarvikekulujen arvelimme pysyvän samanlaisina, sillä tiedossa ei ole asiakasmäärien vähentymistä vaan ennemminkin kasvua, esimerkiksi annospakattujen aterioiden osalta. Toisaalta elintarvikehintojen hintakehitys saattaa pysyä vakiona kilpailuttamisen ja keskittämisen myötä. Hallinnollisten kustannusten osalta arvioimme niiden pienenevän hiukan, koska yhteisorganisaation hallinto eriytyy kaupungin ja sairaanhoitopiirin hallinnosta, eikä siten sisäisiä vyörytyksiä pitäisi olla tiedossa. Vastaavasti kuljetuskustannukset nousevat noin 20 prosenttia, kun toimituspisteiden määrä kasvaa. (Ruokapalveluiden toimialuetyöryhmä 1/2010.)

Kustannustarkastelua tehtäessä huomasimme KYSin ravintohuollon ja Kuopion Aterian tapojen tehdä suoritelaskentaa olevan keskenään erilaisia. Kuopion Ateria ei käytä suoritelaskentaa mittarina esimerkiksi kustannusten seuraamisessa, ja siksi tapa on huomattavasti yksinkertaisempi kuin KYSin ravintohuollolla, kuten taulukosta 9 voi todeta.

TAULUKKO 9. Suoritelaskentatavan erot

	Kuopion Ateria kerroin	KYS ravintohuolto kerroin keskitetty	KYS ravintohuolto kerroin hajautetussa ruoanjakelussa	KYS ravintohuolto kerroin henkilöstöruokailussa
aamupala	0,5	0,75	0,5	0,5
lounas	1,0	1,5	1	1,25
kevytlounas				1,0
välipala	0,5			
päiväkahvi	0,2	0,2	0,2	
päivällinen	1,0	1,5	1	
iltapala	0,3	0,3	0,3	
päivystys-pakkaus				1,5

Kuopion Aterialla suoritekerroin on sama olipa kyseessä keskitetysti tai hajautetusti jaettu ateria tai riippumatta siitä, onko kyseessä koululounas tai henkilöstöateria. Tällaisen laskentatavan mukaan KYSin ravintohuollon suoritteen arvo nousee 1,50 eurolla suoritetta kohti verrattuna KYSin ravintohuollon omaan laskentatapaan. Yhteisorganisaation toteutuessa on suoritteiden laskentatavasta sovittava yhteisesti niin, että suoritelaskenta on vertailukelpoista muiden toimijoiden kanssa.

5.15 Keittiöverkon kehittämismahdollisuudet

Tuke-hankkeen ohjausryhmässä 13.11.2009 käsiteltiin projektipäällikön esityksestä ohjausryhmän puheenjohtajan toive siitä, että ruokapalveluiden osalta selvitystyö laajennetaan koskemaan koko Kuopion kaupungin keittiöverkkoa (Tuke-ohjausryhmä 7/2009, 3). Ohjausryhmän puheenjohtajan mukaan ilman jatkoselvitystyötä muut keittiöt saisivat muuten jatkaa ennallaan. Jatkoselvitystyössä oli tarkoitus huomioida koko kaupungin keittiöverkon kehittämismahdollisuudet sekä niiden vaikutukset tilojen, henkilöstön ja kustannusten näkökulmasta (Tuke-ohjausryhmä 7/2009, 3). Konsulttityö päätettiin tilata Design Lime Oy:ltä, koska yrityksellä oli hyvät lähtötiedot selvityksen tekoa varten aikaisemman yhteiskeittiöselvitystyön jäljiltä. Selvitystyölle varattiin työaika joulukuusta 2009 tammikuulle 2010 asti. Aikataulu oli jälleen tiukka. Konsultit aloittivat selvitystyön joulukuussa ja saivat sen päätökseen tammikuun loppupuolella 2010, jolloin loppuraportti selvityksestä jaettiin ruokapalvelutyöryhmälle.

Selvitystyön tarkoituksena oli selvittää ruokatuotannon siirtämistä Kuopion koulujen ja päiväkotien tuotantokeittiöistä joko kokonaan tai osaksi yhteiskeittioon. Edellisten lisäksi tuli tehdä laskelmat keskittämisen vaikutuksista henkilöstöresursseihin ja kuljetuksiin sekä suunnitella palvelukeittiöihin tarvittavat minimilaitteinvestoinnit. (Salminen, M. 2010, 3.)

Selvitystyön loppuraportissa esitetään kahta ruokatuotannon vaihtoehtoa. Näistä ensimmäisessä koulujen ja päiväkotien ruokatuotanto siirretään yhteiskeittioon ja toisessa ruokatuotantoa keskitetään nykyistä enemmän kaupungin omissa tuotantokeittiöissä (Salminen 2010, 5). Tällä hetkellä Kuopion Ateria tuottaa 11 000 koululounasta ja 2 300 päiväkotilounasta. Lisäksi valmistetaan aamu- ja välipaloja päiväkoteihin sekä kouluihin maksullisia välipaloja. Jos koko tämä ateriamäärä lisätään yhteiskeittiössä valmistettavien hoito- ja hoiva-alan ateriamääriin, kokonaisateriamäärä nousisi noin 19 300 ateriaan. (Salminen 2010, 6.)

Esitettyä ensimmäistä vaihtoehtoa puoltaisivat esimerkiksi raaka-ainehankintojen säästöt, kun kaikki ruokatuotanto keskitettäisiin yhteiskeittioon. Cook and Chill -tuotantotavan valinta pääasialliseksi tuotantotavaksi vähentäisi kuljetuskustannuksia. Yhden ison tuotantotilan jatkuva käyttö jopa viikonloppuisin ja myös koulujen loma-aikoina olisi edullisempaa rakennuskustannuksiltaan kuin monet kesäaikoina tyhjänä seisovat koulujen tuotantokeittiöt. (Salminen 2010, 6.)

Esitetty yksi iso tuotantokeittiö olisi liian riskialtis. Siinä olisi myös haasteellista huomioida eri asiakasryhmien erilaisia tarpeita. Hoito- ja hoiva-alan ateriatuotanto on monimuotoisempaa kuin kouluruokatuotanto. Siitä syystä yhden ison tuotantokeittiön mallissa kouluruokatuotannosta tulisi tehottomampaa ja kouluruoan tilaaja saattaisi joutua maksamaan myös hoito- ja hoiva-aterioiden tuotantokustannuksia. (Salminen 2010, 6.)

Salminen (2010, 6) toteaa selvityksessään, että rakennuskustannukset ovat lähes samat 5 000 tai 15 000 aterian tuotantokeittiössä, jos ruokapalvelutoiminta on saman tyyppistä. Esitetyssä vaihtoehdossa asiakasryhmät poikkeaisivat toisistaan, jolloin niiden ruokalistat ja raaka-ainepohjat olisivat erilaiset. Myös päivittäin tarjottavat ateriakokonaisuudet eroaisivat toisistaan. Yhden

ison tuotantokeittiön vaihtoehto tuottaisi noin 5 000–6 000 kilogrammaa keittoa tai laatikkoruokaa päivässä, mikä edellyttäisi ammattikeittiön tuotanto- ja jäähdytyslaitteiden vaihtamista pienelintarviketeollisuuden laitteiksi. Vastaa- vasti nämä laitteet eivät soveltuisi pienempien ateriamäärien valmistamiseen esimerkiksi koulujen loma-aikoina tai Cook and Serve -tuotantotavalla viikon- loppuisin. (Salminen 2010, 7.)

Tällä hetkellä kaupungin palvelukeittiöt ovat suurimmaksi osaksi jakelukeitti- öitä, joihin tarjottava ruoka kuljetetaan tarjoiluvalmiina eli kuumat kuumana ja kylmät kylmänä. Yhden ison tuotantokeittiön malli edellyttäisi Cook and Chill tuotantotavan mukaan ruoankuumennuslaitteiden, kuumennusvaunujen ja näihin vaunuihin sopivien siirtokehikoiden sekä isompiin yksiköihin yhdistelmäuunien hankintaa. Vastaavasti isoon tuotantokeittiöön tulisi varata kylmäsäilytystilaa noin 200 neliometriä siirtokehikoille, välitystuotteiden kuljetuslaatikoille ja kouluaterioiden kuljetusvaunuille. (Mts. 2010, 7.)

Salmisen (2010, 7) mukaan esitetty vaihtoehto ei ole tehokkaan tuotannon- suunnittelun kannalta järkevä, ja strategisesti se on erittäin haavoittuva, koska ruokatuotanto ei voi olla yhden tuotantokeittiön varassa. ”Jos alueella tapah- tuisi esimerkiksi puhtaan veden tai sähkönjakeluun liittyviä ongelmia, niin kau- punki ja sairaala eivät pystyisi tuottamaan aterioita lakisääteisen velvollisuu- den mukaan”. Näin haavoittuvassa mallissa ei poikkeusolosuhteiden edellyt- tämää varatuotantoa pystytä toteuttamaan niin kuin Valmiuslaki 22.7.1991/1080 § 40 sen edellyttää:

– – *kuntien tulee valmiussuunnitelmin ja poikkeusoloissa tapahtuvan toiminnan etukäteisvalmisteluin sekä muin toimenpitein varmistaa tehtä- viensä mahdollisimman häiriötön hoitaminen myös poikkeusoloissa.*

Toisessa vaihtoehdossa esitetään kaupungin tuotantokeittiöiden ruokatuotan- non keskittämistä nykyistä enemmän. Tässä vaihtoehdossa keskittämistä tehtäisiin koulujen ja päiväkotien ruokatuotannossa ja mahdollisesti toteutuva yhteiskeittiö keskittyisi tuottamaan suunnitellut hoito- ja hoiva-alan ateriat sekä erikoisimmat erityisruokavaliot kouluille ja päiväkodeille.

Selvityksessä todetaan päiväkotien ja koulujen ruokatuotannon olevan sa- mantyyppistä ruokalistoiltaan ja raaka-aineiltaan. Asiakasryhmäkohtaiset tar- peet ovat helpommin toteutettavissa, jolloin eri-ikäisten asiakkaiden mieltymys-

mykset voidaan tyydyttää. Esitettyä vaihtoehtoa puoltaa muun muassa se, että nykyiset tuotantokeittiöt sijaitsevat alueittain lähellä toisiaan, jolloin kuljetusmatkat muodostuvat lyhyiksi. Useissa tuotantokeittiöissä tuotantolaitteet ovat uusia, eikä niitä sen takia kannata muuttaa palvelukeittiöiksi. Nykyiset palvelukeittiöt ovat jakelukeittiöitä, joihin ruoka kuljetetaan kuumana. Jakelukeittiöiden muuttaminen kuumennuskeittiöiksi voidaan kuitenkin tehdä vähitellen. (Salminen 2010, 7.)

Vaihtoehdon kaikki nykyiset tuotantokeittiöt on suunniteltu Cook and Serve -tuotantotavalle, joten sellaisenaan niiden tuotantokapasiteettia on vaikea lisätä. Niistä puuttuvat pakkaustilat ja muutoinkin ne ovat tiloiltaan pieniä. Monista keittiöistä puuttuvat pikajäähdytyslaitteet kokonaan. Tehokkuuden lisäämiseksi koko keittiöverkosto edellyttää pitkäaikaista strategista suunnittelua. (Mts. 2010, 8.)

Kuopion Aterian vanhan verkostosuunnitelman mukaisesti on tuotantokeittiöiden määrää tarkoitus vähentää, mutta konsulttiesityksen mukaan sitä voidaan vähentää enemmänkin. Salminen (2010, 8) toteaaakin, että se vaatii seuraavien vuosien peruskorjaussuunnitelmien uudelleen käsittelyä ja keittiöiden tuotannon nykyaikaistamista.

Kuopion kaupungin keittiöverkkoselvityksen jälkeen Tuke-hankkeen jatkoselvitysvaihe sai päätöksensä ruokapalvelutyöryhmän osalta. Projektiryhmä ja ohjausryhmä tekivät vielä koko Tuke-hankkeen jatkoselvitysvaiheesta yhteenvedon ja esityksen jatkotoimenpiteiksi poliittisille päättäjille.

6 JATKOTOIMENPIDE-ESITYS

Tuke-hankkeen ohjausryhmä esittää hankkeen loppuraportissa Kuopion kaupungin ja Pohjois-Savon sairaanhoitopiirin hallituksille yhteisorganisaation perustamista taulukon 10 mukaisesti.

TAULUKKO 10. Yhteisorganisaatioon liitettävät palvelualueet
(Loppuraportti 2010, 31)

Palvelualue	Ketä koskee	yhteisorganisaation liittyminen
Ruokapalvelut	Kuopion Ateria ja PSSHP ravintohuollon palvelut	2012
Keskitytetyt laitoshuollon palvelut	Kuopion kaupungin tilakeskuksen ja sairaaloiden laitoshuollon palvelut sekä PSSHP laitoshuollon palvelut	2012
Hajautetut laitoshuollon palvelut	Kuopion kaupungin päiväkotien, palvelukeskusten ja –talojen sekä perhetukikeskusten laitoshuollon palvelut	2013
Kiinteistötekniikan ja kiinteistöjen ylläpidon palvelut	Kuopion kaupungin tilakeskuksen ja PSSHP teknisen huollon ja ylläpidon palvelut	2012
Logistiikan palvelut	PSSHP logistiikan taseyksikkö sekä Kuopion kaupungin vastaavat hajautetut palvelut	2012
Välinehuollon palvelut	Kuopion kaupungin terveyskeskuksen välinehuolto ja PSSHP välinehuoltokeskuksen palvelut	2012

Yhteisorganisaation toimintamuodoksi ohjausryhmä esittää kunnallista osakeyhtiötä, joka tulisi ohjausryhmän mukaan perustaa vuoden 2010 aikana. Lisäksi ohjausryhmä esittää hyväksyttäväksi tilojen ja investointien suunnitelman, joka pitää sisällään muun muassa yhteiskeittiön. Ohjausryhmä on muutoin ollut esityksestä yksimielinen, mutta organisaatiomuodon valinnasta henkilöstöryhmien edustajat ovat jättäneet eriävän mielipiteen. (Loppuraportti 2010, 31.)

Kevään 2010 aikana Tuke-hankkeen jatkotoimenpide-esitys on ollut käsiteltävänä eri johtokunnissa, lautakunnissa ja yhteistyötoimikunnissa. Seuraavien kahden viikon aikana Tuke-hankkeen jatkosta päätetään hallituksissa ja mitä ilmeisimmin viimeistään kesäkuussa valtuustoissa. Jos päätökset ovat hyväksyviä, niin yhteisorganisaation valmistelut alkavat syksyllä 2010 ja valmisteluissa jatkaa nykyinen projektiorganisaatio.

7 TOTUUDEN HETKI

Kuopion kaupungin ja Pohjois-Savon sairaanhoitopiirin yhteistyöhanke tuki-palvelujen yhdistämisestä on toteutettu tiiviillä aikataululla. Monilla hank-

keessa mukana olleilla onkin ollut oma haasteensa pysyä suunnittelussa ja kehittämisessä mukana – puhumattakaan heistä, jotka eivät ole olleet varsinaisessa suunnittelutyössä mukana, mutta ovat kuulleet sanan sieltä ja toisen täältä. Hanke toteutettiin kahdessa vaiheessa, joista esiselvitystä oli tekevässä vain kahden kourallisen verran kaupungin ja sairaanhoitopiirin edustajia. Siinä vaiheessa oli järkevämpää tehdä selvitystä pienessä ryhmässä kuin suuressa, sillä olihan kyseessä sellaisen hankkeen esivalmistelu, jollaista ei vielä Suomessa ollut ennen toteutettu. Seuraavasta vaiheesta olen käyttänyt nimitystä jatkoselvitysvaihe. Jatkoselvitystä tehtiin jo lähes viidenkymmenen kaupungin ja sairaanhoitopiirin edustajan voimin. Nyt suunniteltiin ja valmisteltiin yhteistä organisaatiota.

7.1 Paineita toimintaympäristöstä

Väestön ikääntyminen ja julkisen talouden heikkeneminen lisäävät paineita löytää ratkaisuja lähes mahdottoman tuntuiseen tilanteeseen. MTV3:n Kymmenen Uutisten erikoishaastattelussa olleen Sitran asianmies Kososen (2010) mukaan mitkään kuntaliitokset tai Paras -hankkeet eivät ole ratkaisuja ongelmaan, vaan oikeasti tarvitaan ulkoistamista, palvelujen tuottamista vapaaehtoisvoimin ja aitoa kilpailua. Kuten Sitran asiamies Kosonen, myös Kuntaliiton julkaiseman Kuntapalvelujen pelastusohjelman (2010, 12) mukaisesti kuntien tuottavuutta ja tehokkuutta on lisättävä. Kuntien toimintapolitiikkana tulee olla toimintamenojen kasvun hillintä, mikä tarkoittaa erityisesti henkilöstömenojen hallintaa.

Mielestäni organisaatiomuutokset ja henkilöstön siirtäminen organisaatiokavioissa laatikoista toiseen eivät tuo tarvittavia säästöjä. On tehtävä todellinen palvelutarvetarkistus ja siten rohkeasti uudistettava tarvittavien palvelujen tuottamistavat. Kunnilla on todellinen paine vähentää henkilöstömääriä, mutta toisaalta kunnille tulee kuitenkin yhä uusia palvelutarpeita esimerkiksi ikäihmisiltä. Tältä osin henkilöstöä tarvitaankin tietyillä alueilla ehkä jopa lisää.

Peruspalvelujen järjestämisvastuu velvoittaa kuntia palvelujen järjestämiseen, mutta ei pakota kuntia toimimaan urautuneesti. Palvelutuotantoa tehdään vielä pääsääntöisesti jokaisen kunnan omana tuotantona, kun aivan hyvin kuntien palvelutuotantoa voisi keskittää. Mielestäni kunnat voisivat erikoistua palvelu-

tuotannossaan. Yksi kunta voisi tuottaa niitä palveluja, joihin sillä olisi parhaimmat edellytykset ja valmiudet. Seudulliset ja alueelliset hallinnon keskitämiset ovat eräs ratkaisu vallitsevaan tilanteeseen. Tarvitaan kuitenkin vielä enemmän, ja mielestäni nyt olisi aika uskaltautua ulkoisille markkinoille. Oma palvelutuotantoa on parannettava asiakaslähtöisemmäksi ja kiinnitettävä erityishuomiota Grönroosin (2009, 122) listaamiin kriteereihin koetun palvelun laadusta. Kunnilla on kaikki samat mahdollisuudet tuottaa kilpailukykyisiä palveluja kuin yksityisillä yrityksillä. Yksityisen ja julkisen sektorin ainoa ero on julkisen sektorin hallinnollisen päätöksenteon läpinäkyvyys, jonka tulee perustua demokratiaan. Muutoin kumpaakin sektoria velvoittavat samat lait ja asetukset.

Mielenkiinnolla seuraan Tanskan-mallin rantautumista Suomeen. Yhteistyö yksityisen yrityksen kanssa voisi olla monin tavoin kehittävää molemmin puolin. Tanskan-mallissa yritys lupaa kustannussäästöjä, jos saa tietyn osakuusosuuden perustettavasta kunnallisesta osakeyhtiöstä. Tämä kuulostaa kosiskelevalta lupaukselta, mutta toisaalta voihan yritysomistajuuden kautta tulla muutakin kuin vain kustannussäästöjä, kuten esimerkiksi valmiit palvelukonseptit, toimintajärjestelmät, kustannus- ja myyntiseurantajärjestelmät sekä taloushallintojärjestelmät. Yrityksen kautta voivat asiakasmäärät lisääntyä ja tulla lisää uusia asiakasryhmiä ja palvelualueita. Toimintojen hallinnointia voidaan keskittää enemmän, eikä enää tarvitsisi kilpailla samoista työntekijöistä.

7.2 Kivijalka

Esiselvityksen tarkoituksena oli löytää riittävästi lisäarvoa yhdessä toimimisesta sekä asiakkaille, henkilöstölle että omistajille. Esiselvityksen aikaisessa hankeryhmässä oli mukana asiakkaan edustajia, mikä oli mielestäni erittäin hyvä asia. Jatkoselvityksen aikana heitä ei kutsuttu mukaan, mikä taas ei ollut kovinkaan hyvä asia. Näin jälkeen päin muistioita, pienryhmien tuotoksia ja loppuraporttia lukiessani ja yrittäessäni ymmärtää, mitä niihin kirjatut asiat sisältävät, olen huomannut, miten hyvä perusta hankkeelle rakentui esiselvitysvaiheessa. Silloin muurattiin yhteisorganisaation kivijalkaa. Vielä tuolloin en ollut hankkeessa mukana. Olin vasta aloittanut työni KYSin ravitsemispäällikkönä, ja silloin oli kovin paljon muutakin, mitä minun piti sisäistää pystyäk-

seni hoitamaan työtehtäväni. Onneksi sain esimieheltäni tarpeellista tietoa hankkeen etenemisestä.

Esiselvitysvaiheessa hankeryhmän toiminta oli aloitettava ruokapalvelujen yhdistämisestä, mutta saman tien ryhmä otti mukaan laitoshuollon ja kiinteistötekniikan palvelut sosiaali- ja terveystoimen alueella. Sosiaali- ja terveystoimen alueella ruokapalvelut, laitoshuollon palvelut ja kiinteistötekniikka laitehuoltoineen ja ateriakuljetuksineen kulkevat käsi kädessä niin kaupungin kuin sairaanhoitopiirin puolella. Sairaaloiden potilasateriaprosessin onnistuminen edellyttää tiivistä yhteistyötä näiden kolmen palvelualueen välillä.

Huomasin muistioita lukiessani, että hankeryhmässä oli vain kaksi asiakasedustajaa. Loput olivat palvelun tuottajan ja organisaation omistajan edustajia, joten asiakkaat olivat ehdottomasti vähemmistönä kokouksissa. Asiakasedustajat olivat palvelujen kehittämisen kannalla ja pitivät toisaalta tukipalvelujen yhdistämistä hyvänä asiana, jotta palvelut pelaisivat ja hinnat eivät nousisi. Toisaalta he eivät halunneet, että heidän reviirilleen tullaan muuttamaan totuttuja toimivia järjestelmiä. Asiakasedustajat pelkäsivät, että esimerkiksi laitoshuollon irtaantuminen hoito-osastojen hallinnoinnista johtaisi hoitohenkilökunnan määrän kasvuun ja sitä kautta kustannusten nousuun.

Mielestäni SWOT-analyysin avulla hankeryhmä kokosi yhteisorganisaation kivijalkaa, jossa vahvimmat ainekset löytyivät asiakkaasta, henkilöstöstä ja prosesseista. Henkilöstön osaamista ja ammattitaitoa arvostettiin ja siihen luotettiin. Huolta herätti ammattitaitoisen henkilöstön saatavuus tulevana vuosina, koska tiedettiin lähivuosina henkilöstöä eläköityvän enemmän kuin toimintoja pystyttäisiin supistamaan esimerkiksi keskittämisen avulla. Huoli oli myös henkilöstön mahdollisesta muutosvastarinnasta yhteisorganisaation perustamisessa. Talous koettiin nykytoiminnan kannalta tasapainoiseksi, mutta kuntatalouden kustannuspaineiden tiedettiin pakottavan muutoksiin, kuten esimerkiksi keskittämiseen. Keskittäminen nähtiinkin hyvänä asiana niin asiakkaan kuin toiminnan kannalta, mutta ilmassa oli huoli investointirahojen saatavuuden suhteen. Ilman investointeja toimintojen keskittäminen olisi mahdotonta ja siten tehokkuus- ja tuottavuusvaatimukseen vastaaminen nähtiin mahdottomaksi.

SWOT-analyysin tuloksena tuottaja koki tuntevansa asiakkaansa. Tunte-
mus perustui pitkäaikaiseen yhteistyösuhteeseen ja olemassaoleviin palvelu-
sopimuksiin. Asiakasedustajat olivatkin tyytyväisiä saatuihin palveluihin. Ruo-
kapalvelujen yhdistämisen koettiin parantavan asiakaspalvelun laatua. Asia-
kasmäärän kasvaessa voidaan asiakkaiden erilaiset tarpeet huomioida pa-
remmin silloin, kun tuotantoa keskitetään asiakassegmenteittain. Tällöin eri-
tyistarpeet tulevat paremmin huomioiduiksi. Keskittäminen ja yhteistoiminta
antavat asiakkaalle enemmän valinnanmahdollisuuksia ja toisaalta helpottavat
asiakkaan asiointia, sillä silloin olisi vain yksi palvelusopimus ja yhteistyö-
kumppani.

Muistioista, pienryhmän tuotoksista ja loppuraportista päätellen asiakkaan ti-
laajaosaamisesta keskusteltiin hankeryhmässä useita kertoja. Asiakkaan ti-
laajaosaamisesta oltiin huolissaan esimerkiksi ateriatilausten tekemisen
osalta, koska tilaukset tehtiin muun muassa potilaskorteilla. Tällä hetkellä
Kuopion Aterian työntekijä hoitaa ateriatilaukset sähköisiin järjestelmiin Ti-
laaja-tuottajamallin mukaiseen asiakkaan tilaajaosaamiseen uskottiin.

SWOT-analyysin lisäksi toinen merkittävä tuotos jatkoselvityksen kannalta oli
mahdollisen yhteiskeittiön asiakassegmenttien hahmottelu Kuopion Aterian
toimitusjohtajan ja KYSin huoltopalveluosaston palvelujohtajan osalta. Yh-
teiskeittiön eri asiakassegmenttivaihtoehtojen kuvaus oli minulle suureksi
avuksi, kun sen avulla hahmotin itselleni, millaista yhteiskeittiötä ryhdymme
suunnittelemaan. Kyseisen kuvauksen avulla päätimme jatkoselvitysvai-
heessa yhteiskeittiön asiakassegmentiksi hoito- ja hoiva-alan ateriat.

Esiselvitysvaihe selkiytyi minulle opinnäytetyön tekemisen aikana lukiessani
muistioita, loppuraporttia ja muuta materiaalia, mitä minulla oli esiselvitysvai-
heen ajalta käytettävissä. Tosin asiat avautuivat minulle niin kuin ne on muis-
tioihin kirjattu ja siten, miten olen niitä tulkinnut. Kirjaukset muistioissa ovat
yleensä keskustelun lopputuloksia. Olisinpa voinut olla mukana lopputulok-
seen johtaneessa keskustelussa.

7.3 Valmistautuminen

Esiselvitysvaihe oli yhteistyöstä saatavan lisäarvon etsintää sekä puntarointia siitä, miten jatketaan eteenpäin. Jatkoselvitysvaihetta voisi mielestäni luonnehtia valmistautumiseksi kohtaamaan asiakas – valmistautumista totuuden hetkeen. Vasta siinä hetkessä mitataan, onnistuimmeko hankkeessamme. Jatkoselvitysvaiheen tavoite oli Kuopion kaupunginhallituksen (2009, 20 §) päätöksen mukaisesti selvittää, miten palvelukokonaisuus saataisiin tuotettua nykyistä kustannustehokkaammin. Tuke-hankkeen ohjausryhmä linjasi työn tavoitteeksi hankesuunnitelman valmistelun, jonka aikana tulee tehdä esitys yhteisorganisaatiosta ja sen toimintamallista sekä selvittää yhteisorganisaation taloudelliset ja toiminnalliset vaikutukset (Tuke-ohjausryhmä 1/2009, 1).

Jatkoselvitystä tehtiin lähes viidenkymmenen henkilön projektiorganisaatiolla, joka oli hyvin järjestäytynyt ja jossa kaikilla oli selkeä kuva siitä, mitä olisi tarkoitus tehdä ja saada aikaiseksi. Meillä kaikilla projektityöhön osallistuneilla oli käytössä projektisuunnitelma ja meille kaikille järjestettiin projektin alussa seminaari, jossa esiteltiin hankkeen tarkoitus, tavoite ja eri työryhmien tehtävät. Ehkä meillä kaikilla oli jonkinlainen kuva siitä, mitä tässä ollaan tekemässä, mutta käytännössä asiat avautuivat pikku hiljaa projektin edetessä.

Ruokapalvelussa meillä oli yksi selkeä tehtävä, joka meidän kaikkien oli helppo ymmärtää, eli yhteiskeittiön suunnitteleminen. KYSin ravintohuolto tarvitsee uuden ravintokeskuksen ja Kuopion kaupungin keittiöverkossa on monia tuotantokeittäjiä, jotka tarvitsevat peruskorjausta lähivuosina. Ymmärsimme hyvin, että tämä oli se hetki, jolloin ruokapalvelujen tuotantoa voitaisiin keskittää yhteen uuteen, isoon ja uljaaseen keittiöön. Yhteiskeittiön suunnittelun kautta oli helppo lähteä liikkeelle.

Toiseksi meidän tuli suunnitella yhteinen liiketoimintamalli, johon voisimme sitoutua ja jonka mukaisesti voisimme yhdessä toimia, jos yhteisorganisaatio toteutuu. Liiketoimintamallin suunnitteleminen ei ollutkaan niin helppoa, eikä ensinkään selkeää, vaikka meillä oli projektiryhmältä saadut tehtävät. Oli vaikea irtautua vanhasta ja totutusta ja ryhtyä suunnittelemaan jotain sellaista, mitä ei osannut tai halunnut tehdä. Uskallanpa väittää, etteivät kaikki KYSin ravintohuollon tai Kuopion Aterian työntekijät ymmärrä tälläkään hetkellä,

kuinka yhteisorganisaation mahdollisesti toteutuessa ei ole enää KYSin ravintohuoltoa eikä Kuopion Ateriaa. Tilalle tulee yhteisorganisaatio, jossa ruokapalvelut on yksi palvelualue. Toivottavasti tämän yhteisorganisaation nimi ei ole Tuke vaan jotakin paljon parempaa.

Yhteistyöorganisaatiota ja ruokapalvelujen toimintamallia asiakkaineen, tuotteineen ja palveluineen suunnittelimme ruokapalvelutyöryhmässä. Työryhmässämme ei ollut ainuttakaan asiakkaan edustajaa projektiryhmän linjausten mukaisesti. Syy, miksi asiakasedustus jätettiin pois, on toisaalta ymmärrettävä, sillä ruokapalveluiden osalta se olisi tarkoittanut vähintään kymmenen henkilön läsnäoloa. Toisaalta asiakaslähtöisten palvelujen suunnittelu ja kehittäminen ilman asiakasta on vaikeaa, jos asiakas ei ole kertomassa, mitä ja millaisena ja miksi jotakin tarvitsee. Tällöin palvelujen suunnittelu tapahtuu tuotantolähtöisesti. Tuotantolähtöisessä suunnittelussa mietitään tuotteen ja palvelun tuottamista, tuottamisen tehokkuutta sekä sitä, miten tuotteen saisi kätevimmin tehtyä. Asiakaslähtöisessä suunnittelussa kuullaan asiakasta, ja parhaimmillaan asiakas on mukana suunnittelussa. Oman työurani aikana olen suurimman osan työajastani käyttänyt tuotannon suunnitteluun, kehittämiseen ja keskittämiseen, ja vaikka kuinka yritän vaihtaa näkökulmaa asiakaslähtöiseksi, helposti lipsahdan takaisin tuotantokeskeisyyteen.

Ruokapalvelutoiminnan ja yhteiskeittiön suunnittelu tapahtui koko hankkeen ajan yhtäaikaaisesti. Se, mitä suunnittelimme ruokapalvelun toimintamallina, tuotteina ja palveluina, ja se, mitä suunnittelimme yhteiskeittiön tuotanto- ja jakelutapana, vaikuttivat toinen toisiinsa. Oli hyvä, että sain olla mukana ruokapalvelujen toimialue-, keittiö- sekä tilat ja investoinnit -työryhmissä. Siten oli helpompi pysyä suunnittelussa mukana ja keskittyä juuri niihin tehtäviin, jotka olivat kulloinkin projektissa ajankohtaisia. Aikataulupaine vaivasi meitä kaikkia.

Jos yhteistyöhanke saa hyväksyvän jatkopäätöksen, niin toivon, että saamme asiakasedustuksen työryhmiimme mukaan. Ruokapalvelutyöryhmässä jäi vielä monia tuotteisiin, palveluihin ja toimintaan liittyviä asioita ratkaistavaksi ja odottamaan jatkosuunnittelua. Tällaisia asioita ovat muun muassa annospakkausateriat ja asiakkaalle valinnanmahdollisuuden järjestäminen. Asiakkaalla olisi hyvä olla mahdollisuus valita eri ruokavaihtoehtoista ja erilaisista jakelutavoista sekä siitä, kuljetetaanko ateriat kuumana vai kylmänä. Mitkä tahansa

linjaukset edellä mainituista teemmekin, vaikuttavat ne yhteiskeittiön tarkempaan tuotannon suunnitteluun ja sitä kautta myös tila- ja laitesuunnitteluun.

Yksi merkittävimmistä ratkaistavista asioista on annospakkausaterioiden tuotannon suunnitteleminen. Ruokapalvelutyöryhmässä keskustelimme usein annospakkausaterioista, mutta ratkaisuun emme niistä vielä päässeet. Ennen kuin jatkamme annospakkausateriatuotannon suunnittelua, tarvitsemme työryhmäämme mukaan asiakkaan edustajan kertomaan meille, millaisia annospakattuja aterioita tarkalleen tarvitaan. Lisäksi olisi hyvä selvittää, voiko kaikille asiakkaille viedä ateriat kylmänä vai onko joukossa sellaisia, jotka tarvitsevat lämpimän aterian tai kenties apua aterian lämmitykseen. Annospakkausaterioita tarvitsevien määrä on väestöennusteen perusteella mitä ilmeisimmin Kuopiossa kasvussa. Toisaalta Kuopio on sitoutunut tukemaan ikäihmisten kotona asumista. Nämä kaksi seikkaa puoltavat arviota annospakattujen aterioiden tarpeen kasvusta. Kuitenkin tulisi miettiä, valitsisivatko ikäihmiset annospakatun aterian kotipalvelun kautta vai ottaisivatko he mieluummin palvelusetelin ja käyttäisivät sen esimerkiksi viihtyisässä lähiravintolassa ystäviään tavaten.

Toinen merkittävä ratkaisua odottava asia on valinnanmahdollisuuden järjestäminen ruokaileville asiakkaille, olivatpa he sitten sairaalan tai palvelukeskuksen osastolla, palvelutalossa tai kotona. Henkilöstöruokailussa vaihtoehtojen tarjoaminen on arkipäivää. Asiakas saa valita tai jopa koota itse mieleisensä aterian. Mahdollisuus valitsemiseen pitäisi olla kaikilla, jotka ovat siihen kykeneviä. Erilaisten ruokien valmistaminen ei ole ongelma. Se teetättää töitä, mutta sitä vartenhan me olemme. Ongelma on pikemminkin sellaisen helpon ja toimivan tilausjärjestelmän löytäminen, joka ei työllistäisi hoitohenkilökuntaa ja jonka käyttämiseen ruokaileva asiakas voisi itse osallistua.

Uusi tuleva yhteiskeittiö parantaisi asiakkaan kokemaa palvelun laatua. Hyvällä ja onnistuneella tila-, laite- ja tuotantosunnittelulla on vaikutusta henkilöstön työhyvinvointiin ja työmotivoitumiseen. Uusilla laitteilla mahdollistuu ruoanvalmistuksen jaksottaminen, jolloin asiakkaalla on mahdollisuus saada aina tuoretta ruokaa eikä ruokaa tarvitse valmistaa ennen aikojaan asiakasta odottamaan. Nykyaikainen ruoankuljetusvaunujärjestelmä pitää kuuman ruoan

kuumana ja kylmän ruoan kylmänä ruokailevalle asiakkaalle saakka. Hyvällä tuotannon suunnittelulla ja ohjauksella huolehditaan oikea-aikaisuudesta ja tasalaatuisuudesta.

Jatkoselvitysvaiheen aikana teimme tutustumismatkoja erilaisiin ammattikeittäihin saadaksemme monia hyviä vinkkejä niin hyvistä kuin huonoistakin ratkaisuista. Olemme pyrkineet huomioimaan niitä suunnittelutyössä mahdollisimman hyvin. Yhtenä yhteisenä seikkana nousi kaikista tutustumiskohteista esille henkilöstön kouluttaminen muutokseen ja uutta toimintaa varten. Henkilöstön koulutus oli monissa paikoissa aloitettu jo hyvissä ajoin ennen uuden alkua, ja siitäkin huolimatta viesti oli, ettei henkilöstöä voi kouluttaa liikaa. Vanhasta pois oppiminen on vaikeaa ja joskus myös tuskaista. Uuden opettelu tarvitsee aikaa. Koulutusta tullaan tarvitsemaan tiloissa, laitteissa, tuotteissa, prosesseissa, reseptiikassa ja tuotantotavoissa. Cook and Chill -ruokatuotantotapa on meille uutta. Vastaavasti uutta on myös Cook and Freeze -ruokatuotantotapa, jos päädymme siihen mahdollisessa jatkosuunnittelussa. Uutta on aterioiden kuumentaminen ruokavaunuissa, puhumattakaan ruoan kypsennyksestä.

Koulutus ja koulutuksen järjestäminen tulevat olemaan yksi tärkeimmistä yhteisorganisaation tehtävistä. Hankkeen aikana tehty nykytila-analyysi eri palvelualueilla osoitti henkilöstön luonnollisen eläköitymisen seuraavien vuosien aikana olevan niin nopeaa, ettei toimintoja pystytä supistamaan tai keskittämään ilman tarvetta uudelle henkilöstölle. Ammattitaitoisen henkilöstön saatavuus vaikeutuu, ja siksi yhteisorganisaation järjestämä tai vaikkapa koko KYSin erityisvastuualueen kattava yhteinen henkilöstökoulutusjärjestelmä yhdessä oppilaitosten kanssa voisi nousta arvoon arvaamattomaan. Erityisvastuualueen muita yhteistyöalueita voisivat olla elintarvikkeiden hankinnat lähialueen tuottajilta sekä erilaiset laitehankinnat.

7.4 Ruokapalvelun kilpailuvaltit

Kilpailu tulee olemaan kovaa, ollaanpa sitten julkisella tai yksityisellä sektorilla. On hyvä muistaa, että asiakas on kuitenkin se, joka viime kädessä päättää, mitä ja mistä haluaa. Joku onkin joskus sanonut, että asiakas on kuningas. Toivoisin, että asiakas olisi yhteistyökumppani. Palvelujen kehittäminen yh-

dessä asiakkaan kanssa – vastaamaan asiakkaan tarpeita ja toiveita – olisi varmasti kustannustehokkaampaa kuin ilman asiakasta. Julkisen ruokapalvelun on hyvä tiedostaa, että sen on yhtä lailla lunastettava asiakkaan luottamus kuin yksityisen sektorin ruokapalveluyrittäjän. Asiakkaillamme on monenlaisia odotuksia ja toiveita, joiden huomioiminen tulevaisuudessa on entistäkin tärkeämpää.

Aterioiden ravitsemuksellinen laatu tulee olemaan yksi ruokapalvelujen tärkeimmistä kilpailuvalteista. Sosiaali- ja terveysministeriön juuri julkaiseman selvityksen Joukkoruokailun kehittäminen Suomessa (2010, 11) mukaan elintarvikkeiden hankinnassa tulee käyttää ehdottomia valintakriteereitä ruoan ravitsemuksellisen laadun takaamiseksi. Tämä tarkoittaa sitä, ettei sellaista tarjouta tarvitse hyväksyä, joka ei täytä ehdottomia valintakriteereitä. Kaikille ikäryhmille on olemassa omat ravitsemussuosituksensa ja tällä hetkellä suositusten noudattaminen on vähän sitä ja tätä. Mielestäni yksityisellä asiakkaalla on lupa vaatia ja vastaavasti julkista yhteisöä edustavalla tilaajalla on velvoite vaatia suositusten mukaisia aterioita. Ravitsemuksellisen laadun mittareina toimivat ruokalistojen ravintoainelaskelmat. Ruokalistojen tulisikin olla ravitsemussuosituksien mukaisia ja milläpä muulla sitä osoitetaan kuin ravintoainelaskelmilla.

Ruokapalvelujen reagointialttiuden tulisi myös olla yksi tärkeimmistä hyveistä kilpailussa. Toimintaympäristössä tapahtuu muutoksia kaiken aikaa yhä nopeammassa rytmissä. Mitä herkemmin osaa kuunnella asiakasta ja mitä paremmin haluaa asiakastaan ymmärtää, sitä paremmin voi asiakastaan palvella. Mielestäni julkisissa ruokapalveluissa pitäisi pystyä paremmin myötäelämään asiakkaan rinnalla ympäristön asettamissa vaatimuksissa. Taloudelliset kustannuspaineet eivät saa lamaannuttaa ajattelua vaan pikemminkin kirvoittaa innovatiivisiin ratkaisuihin.

Kuntatalouden niukkuus on jo vuosikymmenten ajan näkynyt julkisen ruokapalvelun tuotantotiloissa ja -laitteissa. Tilat ja laitteet ovat auttamattomasti vanhanaikaisia ja tuotannon kehittäminen keittiöissä on oikeastaan mahdollonta. Teknologialtaan ja ergonomialtaan ajanmukaisilla laitteilla voidaan palvelun laatua parantaa. Ajanmukaisuudella on vaikutus asiakkaiden ja henkilöstön hyvinvointiin, prosessien tuottavuuteen ja sitä kautta talouteen kustan-

nustehokkuudella. Tilojen muunneltavuus lisää keittiöiden käyttöikää ja antaa mahdollisuuksia laitteiston uusimiselle ja tuotantotehokkuuden säilymiselle.

Mielestäni työnantajan kilpailuvalteista arvokkain on kuitenkin omaa ammattiin arvostava henkilöstö, joka on ylpeä omasta osaamisestaan ja tekemästään työstä. Jos yrityksellä on tahto menestyä, sillä on oltava tahtoa huolehtia myös henkilöstöstään. Vastaavasti, jos työntekijällä on tahto menestyä työssään, hänellä on oltava tahtoa kehittyä ja hakea riittävä pätevyys työn suorittamiseen. Työsopimus on molemminpuolinen sopimus, jonka mukaisesti kumpikin laittaa itsensä likoon pitääkseen yrityksen haluttavana asiakkaiden silmissä.

Kunnallisen, asiakaslähtöisen palveluorganisaation suunnittelu ja kehittäminen on ajankohtaisempaa kuin koskaan aikaisemmin. Se tarvitsee uudenlaista ja rohkeaa järjestämisotetta tuottaa palveluja asiakkaille. Mielestäni nyt tarvitaan ennakkoluulottomuutta ja uskallusta irtautua perinteisestä ja urautuneesta ajattelutavasta. Monissa kunnissa peruspalvelujen tuottamiseen tarvittavia tukipalveluja on liikelaitostettu, osakeyhtiöitetty ja kilpailutuksen kautta myös ulkoistettu. Kuopion kaupungin ja PSSHP:n yhteistyöhankkeen tarkoituksena on perustaa yhteisorganisaatio, joka tuottaisi kummankin osapuolen peruspalvelujen tarvitsemat tukipalvelut ydinpalveluna asiakaslähtöisesti. Tarvittaessa palveluja tuotettaisiin laajemminkin Kuopion seudulla tai Kysterin tarpeisiin ja miksei myös KYSin erityisvastuualueella. Kun tavoitteena on tyytyväinen asiakas, ei organisaatiomuodolla sinänsä ole merkitystä. Asiakastyytyväisyys mitataan vasta Totuuden hetken jälkeen.

*"Ihmisiä
eivät järkytä
asiat, vaan heidän
uskomuksensa
niistä."*

-Epiktetos (n. 55–135 eaa.)

LÄHTEET

Apulaiskaupunginjohtajan päätöspöytäkirja. 2008. 7 § PS:n sairaanhoitopiiriin ja Kuopion kaupungin ruokahuollon yhteistoiminta / hankeryhmän perustaminen. Päätöspöytäkirja 11.4.2008. Kuopion kaupunki, Hallinto- ja kehittämiskeskus.

Arantola, H. & Simonen, K. 2009. Palvelemisesta palveluliiketoimintaan – Asiakasymmärrys palveluliiketoiminnan perustana. Tekesin katsaus 256. Helsinki: Tekes.

Aronen, K., Järviö, M.-L., Luoma, K. & Rätty, T. 2001. Yhteistyöllä ja kilpaillen – peruspalvelut 2000 -tutkimusraportti. VATT-julkaisuja 31. Valtion taloudellinen tutkimuskeskus. Helsinki. Viitattu 30.4.2010.
[Http://www.vatt.fi/file/vatt_publication_pdf/j31.pdf](http://www.vatt.fi/file/vatt_publication_pdf/j31.pdf).

Elintarvikehygieniä. 2007. Ympäristöhygieniä, elintarvike- ja ympäristötoksikologia. Toim. H. Korkeala. Helsinki: WSOY oppimateriaalit.

Grönroos, C. 2009. Palvelujen johtaminen ja markkinointi. 3. uud. p. Helsinki: WSOYpro.

Hankala, A. 2009a. Tuke-keskuskeittiö, AH 4.4.2009.

Hankala, A. 2009b. Tutustumismatka 1.-2.6.2009 Jyväskylään – Jämsään – Vihtiin – Helsinkiin. Matkaraportti 8.6.2009.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15. uud. p. Helsinki: Tammi.

Joukkoruokailun kehittäminen Suomessa. 2010. Joukkoruokailun seuranta- ja kehittämistyöryhmän toimenpidesuositus. Selvityksiä 2010:11. Helsinki: Sosiaali- ja terveysministeriö.

Juuti, P. & Luoma, M. 2009. Strateginen johtaminen. Miten vastata kompleksisen ja postmodernin ajan haasteisiin? Helsinki: Otava.

Jäppinen, T. & Kaukopuro-Klemetti, H. 2009. Kuntalaisen Paras – Uudistuvat lähipalvelut. Kuntaliiton verkkojulkaisu. 2. uud. p. Helsinki: Suomen Kuntaliitto.

Kamensky, M. 2006. Strateginen johtaminen. 7. uud. p. Helsinki: Talentum.

Kaplan, R. & Norton, D. 2009. Strategiaverkko. Helsinki: Talentum.

Kartat ja reitit. 2010. Viitattu 22.4.2010. [Http://www.eniro.fi](http://www.eniro.fi), kartat ja reitit.

Kauppinen, T. J. 2009. Johtoajatuksia. 100 oivallusta ja kiteytystä valaisemaan johtajan tietä. Espoo: VIA Group.

Kaupunginhallitus. 2009. Tuke-hankkeen jatkaminen. Pöytäkirjaote 1793 / 061 / 2008. 12.1.2009, 20 §.

Keskustelumuistio 15.5.2008. Pohjois-Savon sairaanhoitopiirin ja Kuopion kaupungin ruokahuollon yhteistoiminta -hankeryhmä. Kokousmuistio 15.5.2008. Kuopio, Valtuusto-virastotalo, lautakuntien kokoushuone.

Keskustelumuistio 25.6.2008. Pohjois-Savon sairaanhoitopiirin ja Kuopion kaupungin ruokahuollon yhteistoiminta -hankeryhmä. Kokousmuistio 25.6.2008. Pohjois-Savon sairaanhoitopiiri, Puijon sairaala, hallituksen kokoushuone.

Kestävä kehitys. 2010. Viitattu 13.3.2010. [Http://www.ymparisto.fi/](http://www.ymparisto.fi/), Kestävä kehitys.

Kosonen, M. 2010. Kreikan-tauti kytee myös Suomessa. Asiamies, Sitra. Erikoishaastattelu. MTV3 Kymmenen Uutiset 7.5.2010.

Kunnan palvelujen. 2009. Kunnan palvelujen organisaatiomuotojen välinen vertailu 22.1.2009. Viitattu 24.4.2010.

[Http://www.kunnat.net/k_perussivu.asp?path=1](http://www.kunnat.net/k_perussivu.asp?path=1), kunnallinen liikelaitos, virasto – liikelaitos – yhtiö -vertailu.pdf.

Kunnat ja kuntayhtymät. 2009. Viitattu 13.3.2010.

[Http://www.kunnat.net/k_peruslistasivu.asp?path=1;29;102942](http://www.kunnat.net/k_peruslistasivu.asp?path=1;29;102942).

Kunnat toteuttavat uudistuksen. 2007. Viitattu 13.3.2010.

[Http://hosted.kuntaliitto.fi/intra/julkaisut/pdf/p0703281348370.pdf](http://hosted.kuntaliitto.fi/intra/julkaisut/pdf/p0703281348370.pdf).

Kuntapalveluihin yritysvetoa. 2010. Pääkirjoitus. Kauppalehti 16.4.2010, 3.

Kuntapalvelujen pelastusohjelma 2010-2013. 2010. Viitattu 17.4.2010.

[Http://www.kunnat.net/pelastusohjelma](http://www.kunnat.net/pelastusohjelma).

Kuntien avainhetki – Muutoksesta menestyksen eväät. 2009. Viitattu 14.4.2010. [Http://www.ek.fi/](http://www.ek.fi/), julkaisut, Kuntien avainhetki – Muutoksesta menestyksen eväät, EK:n näkemyksiä kuntien menestyksen eväistä (pdf) päivitetty 9.3.2009.

Kuopion Ateria. 2007. Viitattu 22.4.2010. [Http://www.kuopionateria.fi/](http://www.kuopionateria.fi/), yritystietoa, organisaatiokaavio.

Kuopion kaupungin Ikäystävällinen Kuopio -ohjelma. 2009. Ikäystävällinen Kuopio – ohjelma vuosille 2009-2030. Kuopion kaupunki. Viitattu 8.4.2010. [Http://www.kuopio.fi/](http://www.kuopio.fi/), asukkaat, palvelut kohderyhmittäin, seniorit, Ikäystävällinen Kuopio 2009-2030.

Kuopion kaupungin organisaatiokaavio. 2008. Viitattu 13.3.2010. [Http://www.kuopio.fi/](http://www.kuopio.fi/), Kuopion kaupunki, Hallinto ja talous, Organisaatio.

Kuopion kaupungin palvelualueuudistus. 2010. Viitattu 15.4.2010. [Http://www.kuopio.fi/](http://www.kuopio.fi/), Kuopion kaupunki, hallinto ja talous, palvelualueuudistus.

Kuopion kaupungin viestintästrategia vuoteen 2012. 2007. Viitattu 7.4.2010. [Http://www.kuopio.fi/](http://www.kuopio.fi/), Kuopion kaupunki, kaupunkitietoa, Kuopion strategia.

Kuopion työttömyys tammikuun lopulla 2010. 2010. Viitattu 19.4.2010. [Http://www.kuopio.fi/](http://www.kuopio.fi/), Kuopion kaupunki, virastot ja laitokset, hallinto- ja kehittämiskeskus, talous- ja strategiapalvelu, tilastot ja raportit, tilastouutiset.

Kuopion väestöennuste 2008-2015 (-2030). 2008. Koko kaupungin väestöennuste vuosille 2008-2030. Alueittainen väestöennuste vuosille 2008-2015. Viitattu 18.4.2010. [Http://www.kuopio.fi/](http://www.kuopio.fi/), Kuopion kaupunki, virastot ja

laitokset, hallinto- ja kehittämiskeskus, talous- ja strategiapalvelu, tilastot ja raportit, tilastouutiset.

Kustannusanalyysi. 2010. Tuke yhteistyön arviointi / Ruokapalvelut. Kustannusanalyysi ruokapalvelujen nykytilasta ja arvio toiminnan muutosten vaikutuksista yhteisorganisaatiossa. Päivitetty 20.1.2010.

KYS – ERVA -strategia. 2010. Viitattu 12.3.2010.

[Http://www.psshp.fi/index.asp?menu_id=2005](http://www.psshp.fi/index.asp?menu_id=2005), KYS – ERVA -strategia.pdf.

KYS sairaalat. 2010. Kuopio: Kuopion yliopistollinen sairaala. Viitattu 9.3.2010. [Http://psshp.fi/index.asp?tz=-2](http://psshp.fi/index.asp?tz=-2).

KYSTERI -hankeen loppuraportti. 2009. Perusterveydenhuollon ja vanhusten laitoshoidon liikelaitoksen perustaminen. Ohjausryhmä 30.3.2009.

Kähkönen, L. 2007a. Näennäismarkkinoiden tehokkuuden rajoitteet ja mahdollisuudet paikallishallinnon palveluissa. Akateeminen väitöskirja. Tampereen yliopisto. Taloustieteiden laitos.

Kähkönen, L. 2007b. Neljä näkökulmaa kuntasektorin palvelujen kilpailuttamiseen. Pellervon taloudellisen tutkimuslaitoksen työpapereita. Nro 98 (Kesäkuu 2007). Viitattu 30.4.2010.

[Http://www.ptt.fi/dokumentit/tp98_2707071313.pdf](http://www.ptt.fi/dokumentit/tp98_2707071313.pdf).

Laajala, P. 2010. Kuntatalous ei kestä nykyämenoa. Warkauden lehti 17.4.2010, 5.

Laamanen, K. 2004. Johda liiketoimintaa prosessien verkkona -ideasta käytäntöön. 5. uud. p. Helsinki: Suomen Laatukeskus.

Launonen, A. 2010. Kuopion tavoite 150 000 asukasta vuosikymmenessä. Savon Sanomat 1.5.2010.

Lehto, A. 2009. Johtaja. Neljän ammattikeittiön kierros. Haastattelu 1.6.2009.

L 30.3.2007/348. Laki julkisista hankinnoista. Viitattu 15.4.2010. Valtion säädöstietopankki Finlex. [Http://www.finlex.fi](http://www.finlex.fi), ajantasainen lainsäädäntö.

L 30.3.2007/334. Laki yhteistoiminnasta yrityksissä. Viitattu 24.4.2010.

Valtion säädöstietopankki Finlex. [Http://www.finlex.fi](http://www.finlex.fi), ajantasainen lainsäädäntö.

L 9.2.2007/169. Laki kunta- ja palvelurakennemuutoksesta. Viitattu

13.3.2010. Valtion säädöstietopankki Finlex. [Http://www.finlex.fi](http://www.finlex.fi), ajantasainen lainsäädäntö.

L 21.7.2006/624. Osakeyhtiölaki. Viitattu 24.4.2010. Valtion säädöstietopankki Finlex. [Http://www.finlex.fi](http://www.finlex.fi), ajantasainen lainsäädäntö.

L 11.4.2003/304. Laki kunnallisesta viranhaltijasta. Viitattu 24.4.2010. Valtion säädöstietopankki Finlex. [Http://www.finlex.fi](http://www.finlex.fi), ajantasainen lainsäädäntö.

L 26.1.2001/55. Työsopimuslaki. Viitattu 24.4.2010. Valtion säädöstietopankki Finlex. [Http://www.finlex.fi](http://www.finlex.fi), ajantasainen lainsäädäntö.

L 21.5.1999/621. Laki viranomaisten toiminnan julkisuudesta. Viitattu 24.4.2010. Valtion säädöstietopankki Finlex. [Http://www.finlex.fi](http://www.finlex.fi), ajantasainen lainsäädäntö.

L 22.4.1999/523. Henkilötietolaki. Viitattu 24.4.2010. Valtion säädöstietopankki Finlex. [Http://www.finlex.fi](http://www.finlex.fi), ajantasainen lainsäädäntö.

L 17.3.1995/365. Kuntalaki. Viitattu 13.3.2010. Valtion säädöstietopankki Finlex. [Http://www.finlex.fi](http://www.finlex.fi), ajantasainen lainsäädäntö.

L 22.7.1991/1080. Valmiuslaki. Viitattu 3.2.2009. Valtion säädöstietopankki Finlex. [Http://www.finlex.fi](http://www.finlex.fi), ajantasainen lainsäädäntö.

Loppuraportti. 2010. Kuopion kaupungin ja Pohjois-Savon sairaanhoitopiirin tukipalvelujen yhteistyöhanke. Tuke-projekti yhteistyömallin ja yhteisorganisaation valmisteluja varten 11.2. – 31.12.2009. Loppuraportti. Hyväksytty 26.1.2010 Tuke-ohjausryhmässä.

Lämsä, A.-M. & Uusitalo, O. 2002. Palvelujen markkinointi esimiestyön haasteena. Helsinki: Edita Prima.

Myllyntaus, O. 2002. Kuntatalouden ohjaus. Budjetoinnin ja kirjanpidon teoriaperusteita ja kehityssuuntia. Helsinki: Suomen Kuntaliitto.

Niemelä, M. 2006. Pitkäikäisten perheyriyten arvoprofiili. Pitkäikäisten perheyriyten arvojen ja jatkuvuuden kuvaus Bronfenbrennerin ekologisen teorian avulla. Väitöskirja. Jyväskylän yliopisto. Taloustieteiden tiedekunta.

Olve, N.-G., Roy, J. & Wetter, M. 2001. Balanced scorecard – Yrityksen strateginen ohjausmenetelmä. Helsinki: WSOY.

Organisaatiokaavio 4.9.2009. Viitattu 30.3.2010. [Http://www.psshp.fi/](http://www.psshp.fi/), sairaanhoitopiirin hallinto, organisaatiokaavio.

Ostajan opas. 2009. Ostajan opas. Paikallisuokaa omalta talousalueelta. Helsinki: FCG Efeko Oy.

Paalu – Palvelualueuudistuksen hankesuunnitelma. 2009. Kuopion kaupunginhallitus 17.8.2009. Viitattu 15.4.2010. [Http://www.kuopio.fi/](http://www.kuopio.fi/), Kuopion kaupunki, hallinto ja talous, palvelualueuudistus.

Paananen, A. 2009. Ravitsemispäällikkö. Neljän ammattikeittiön kierros. Haastattelu 2.6.2009.

Penttinen, J. 2009. KYSin strategia ja organisaatio - millainen on tulevaisuuden sairaala. Johtajaylilääkäri, Pohjois-Savon sairaanhoitopiirin kuntayhtymä. Powerpoint -esitys. Tulevaisuuden sairaala – tapaus KYS 2.11.2009. Kuopio, KYS, auditoria.

Pirskanen, L. & Kinnunen, R. 2008. Alustavia hahmotelmia yhteistyön toiminnallisista malleista. Keskuskeittiö asiakassegmenttien eri vaihtoehdot. Muistio 2.6.2008.

Pohjois-Savon sairaanhoitopiirin kuntayhtymän hallitus. 2008. Pohjois-Savon sairaanhoitopiirin ja Kuopion kaupungin ruokahuollon, laitoshuollon ja teknisen huollon yhteistyöhanke (Tuke-hanke). Pöytäkirja 08.12.2008, 148 §. Kuopion kaupunki. Hallinto- ja kehittämiskeskus.

Pohjois-Savon sairaanhoitopiirin kuntayhtymän hallitus. 2010.

Sairaanhoitopiirin uusi organisaatio. Pöytäkirja 22.3.2010. Kuopion kaupunki, hallituksen kokoushuone.

Projektisuunnitelma. 2009. Tuke-projekti. Kuopion kaupungin ja Pohjois-Savon sairaanhoitopiirin tukipalvelujen yhteistyöhanke. Projektisuunnitelma 1.0. versio. Hyväksytty 20.3.2009 Tuke-ohjausryhmässä.

Puijon sairaalan länsisivun tila-asiat. 2009. Kuopio, Pohjois-Savon sairaanhoitopiiri, kiinteistöyksikkö 27.2.2009.

Ravitsemushoitosuositus. 2010. Valtion ravitsemusneuvottelukunta. Painossa.

Ruokapalveluiden asiantuntijatyöryhmä 1/2009. Kokousmuistio 4.9.2009. Kuopio, KYS, Savilahtikabinetti.

Ruokapalveluiden asiantuntijatyöryhmä 2/2009. Kokousmuistio 24.9.2009. Kuopio, KYS, Savilahtikabinetti.

Ruokapalveluiden toimialuetyöryhmä 1/2009. Kokousmuistio 23.4.2009. Kuopio, KYS, Savilahtikabinetti.

Ruokapalveluiden toimialuetyöryhmä 2/2009. Kokousmuistio 12.5.2009. Kuopio, Valtuusto-virastotalo, ryhmätyöhuone 3.

Ruokapalveluiden toimialuetyöryhmä 3/2009. Kokousmuistio 25.5.2009. Kuopio, KYS, Savilahtikabinetti.

Ruokapalveluiden toimialuetyöryhmä 5/2009. Kokousmuistio 20.8.2009. Kuopio, KYS, Savilahtikabinetti.

Ruokapalveluiden toimialuetyöryhmä 6/2009. Kokousmuistio 22.9.2009. Kuopio. KYS, Savilahtikabinetti.

Ruokapalveluiden toimialuetyöryhmä 8/2009. Kokousmuistio 3.11.2009. Kuopio, Valtuusto-virastotalo, ryhmähuone 1.

Ruokapalveluiden toimialuetyöryhmä 10/2009. Kokousmuistio 7.12.2009. Kuopio, KYS, Savilahtikabinetti.

Ruokapalveluiden toimialuetyöryhmä 1/2010. Kokousmuistio 14.1.2010.
Kuopio, KYS, Savilahtikabinetti.

Salminen, M. & Lehtinen, T. 2009. TUKE. Yhteiskeittiöhanke. Loppuraportti
8.10.2009.

Salminen, M. 2010. Kuopion kaupungin keittiöverkosto osana Tuke-hanketta.
Desing Lime Oy, 20.1.2010.

Seunavaara, K. 2010. Myyntijohtaja. Dieeta Oy:n koulutuspäivä 13.4.2010.
Kuopio, KYS, hallituksen kokoushuone.

Sinisalo, T. 2009. Liikelaitosjohtaja. Neljän ammattikeittiön kierros. Haastattelu
1.6.2009.

Sopimus. 2009. Tuke-projektin keskuskeittiön konsultointisopimus 1.9.2009.

Strategia 2009-2013. 2009. Strategia 2009-2013. Parasta terveystalveta.
Kuopio: Pohjois-Savon sairaanhoitopiirin kuntayhtymä, hallintokeskus.

Suomen Kuntaliitto. 2008. Kunnallisten liikelaitosten asema markkinoilla –
kriteereitä kuntien oman arvioinnin tueksi. Viitattu 7.2.2010.

http://www.kunnat.net/k_perussivu.asp?path=1;29;63;375;132839;139364;139506.

Talouselämä 39/2009. Pomo & Väisänen. Talouselämä -lehti 39/2009.

Tarveselvitys ja hankesuunnitelma. 2010. Kuopion yliopistollisen sairaalan ja
Kuopion kaupungin Tuke-hanke. Tilat ja investoinnit työryhmä. Versio 9.0.
14.1.2010 / IJ.

Terveyttä edistäen. 2009. KYSin esittelykalvot (pps). Kuopio: Kuopion
yliopistollinen sairaala. Viitattu 9.3.2010.

<http://pssshp.fi/index.asp?link=1444,5&language=1>.

Tiedotteet. 2010. Pohjois-Savon sairaanhoitopiirin kuntayhtymän hallituksen
päättöksiä 22.3.2010. Viitattu 13.4.2010. <http://www.shp.fi/>, sairaanhoitopiirin
hallinto, pöytäkirjat, arkisto, kuntayhtymän hallituksen pöytäkirjat.

Tiivistelmä. 2008. Mahdollisen yhteistyöorganisaation edut ja haitat sekä tulevaisuuden näkymät vuoteen 2015. Tiivistelmämuistio 15.9.2008. Kuopio, KYS, työhuone.

Tila- ja prosessisuunnittelu. 2009. Tuke-yhteiskeittiö. Tila- ja prosessisuunnittelu. AH / 5.6.2009, päivitys 12.6.2009, päivitys 8.9.2009.

Tuke-keskuskeittiö, tilasuunnittelua 13.5.2009. Keittiötyöryhmä 13.5.2009.

Tuke-keskuskeittiö, tilasuunnittelua 19.5.2009. Keittiötyöryhmä 19.5.2009.

Tuke-loppuraportti. 2008. Pohjois-Savon sairaanhoitopiirin ja Kuopion kaupungin ruokapalvelun yhteistyöhanke. Loppuraportti 24.10.2008. Kuopio.

Tuke-ohjausryhmä 1/2009. Tuke-hankkeen ohjausryhmän kokous. Muistio 11.2.2009. Kuopio, Valtuusto-virastotalo, ryhmätyöhuone 1.

Tuke-ohjausryhmä 7/2009. Tuke hankkeen ohjausryhmän kokous. Muistio 13.11.2009. Kuopio, Valtuusto-virastotalo, ryhmähuone 1.

Tuke-projektiryhmä 1/2009. Tuke-hankkeen projektiryhmän kokous. Muistio 1/2009. Kuopio, Valtuusto-virastotalo, ryhmätyöhuone 4.

Uudistuksen taustat ja tavoitteet. 2009. Viitattu 13.3.2010. [Http://www.kuopio.fi/](http://www.kuopio.fi/), Kuopion kaupunki, Hallinto ja talous, Palvelualueuudistus, Uudistuksen taustat ja tavoitteet.

Valtioneuvoston periaatepäätös kestävien valintojen edistämisestä julkisissa hankinnoissa. 2009. Viitattu 22.10.2009.

[Http://www.ymparisto.fi/download.asp?contentid=101162&lan=en](http://www.ymparisto.fi/download.asp?contentid=101162&lan=en).

Wickström, T. 2009. Ruokapalvelupäällikkö. Neljän ammattikeittiön kierros. Haastattelu 2.6.2009.

Yhteenvetolomake nykytilan kuvauksesta. 2009. Toimialue: Ruokapalvelut. Tuke-projekti. Päivitetty 5.6.2009.

Yksilön vai talouden ehdoilla? 2009. Tilaaja–tuottaja-toimintatapa sosiaalisen työllistämisen kentällä. Toim. Pietikäinen, R., Vogt, E. & Hautaluoma, M. Kaarina: Valtakunnallinen työpajayhdistys ry.

LIITE 1. Organisointimuotojen vertailu

	Kunnan tai kuntayhtymän liikelaitos tarkoittaa kunnan tai kuntayhtymän perustamaa liikelaitosta (L 17.3.1995/365)	Liikelaitoskuntayhtymä tarkoittaa kunnan ja kuntayhtymän yhdessä perustamaa kuntayhtymää, josta käytetään nimitystä liikelaitos- kuntayhtymä (L 17.3.1995/365)	Osakeyhtiö Osakeyhtiö voi olla joko yksityinen osa- keyhtiö (Oy) tai julkinen osakeyhtiö (Oyj). (L 21.7.2006/624)
Lainsäädäntö	<ul style="list-style-type: none"> - Kuntalaki 17.3.1995/365, 10 a luku - oma toiminta ja toimeksiantosuhde, varsinaista toimintaa koskevat erityislait (Tuke-loppuraportti 2008) 	<ul style="list-style-type: none"> - Kuntalaki 17.3.1995/365, 10 a luku - perussopimus, toimeksiantosuhde, varsinaista toimintaa koskevat erityislait (Tuke-loppuraportti 2008) 	<ul style="list-style-type: none"> - Osakeyhtiölaki 21.7.2006/624 - toimeksiantosuhde, varsinaista toimintaa koskevat erityislait (Tuke-loppuraportti 2008)
Perustaminen	<ul style="list-style-type: none"> - Kunnan tai kuntayhtymän valtuusto päättää 	<ul style="list-style-type: none"> - Kunnan ja kuntayhtymän valtuustot päättävät 	<ul style="list-style-type: none"> - Kunnan ja kuntayhtymän valtuustot päättävät - Osakeyhtiölaki 624/2006, 2 luku, 1 § perustamissopimus
Organisaatiomuoto	<ul style="list-style-type: none"> - julkisoikeudellinen yksikkö (Kunnan palvelujen 2009) - juridisesti ei erillinen oikeushenkilö (Tuke-loppuraportti 2008) 	<ul style="list-style-type: none"> - julkisoikeudellinen yksikkö (Kunnan palvelujen 2009) - juridisesti erillinen oikeushenkilö (Tuke-loppuraportti 2008) 	<ul style="list-style-type: none"> - yksityisoikeudellinen yksikkö (Kunnan palvelujen 2009) - juridisesti erillinen oikeushenkilö (Tuke-loppuraportti 2008)
Omistaja	<ul style="list-style-type: none"> - kunta tai kuntayhtymä (L 17.3.1995/365) 	<ul style="list-style-type: none"> - kunta ja kuntayhtymä (L 17.3.1995/365) 	<ul style="list-style-type: none"> - osakkeen omistaja (yksityinen henkilö, yritys, kunta ja/tai kuntayhtymä)
Omistajuus / äänivalta	<ul style="list-style-type: none"> - kunta tai kuntayhtymä 100% (Tuke-loppuraportti 2008) 	<ul style="list-style-type: none"> - kunta ja kuntayhtymä perussopimuksen mukaisesti (Tuke-loppuraportti) 	<ul style="list-style-type: none"> - osakkeiden omistuksen suhteessa (L 21.7.2006/624)
Tavoitteenasettelu	<ul style="list-style-type: none"> - kunnan tai kuntayhtymän valtuusto (Kunnan palvelujen 2009) 	<ul style="list-style-type: none"> - kunnan ja kuntayhtymän valtuustot (Kunnan palvelujen 2009) 	<ul style="list-style-type: none"> - yhtiökokous (L 21.7.2006/624)
Toiminnan päämäärä	<ul style="list-style-type: none"> - yhteiskunnallinen ja liiketaloudellinen (Kunnan palvelujen 2009) 	<ul style="list-style-type: none"> - yhteiskunnallinen ja liiketaloudellinen (Kunnan palvelujen 2009) 	<ul style="list-style-type: none"> - liiketaloudellinen ja yhteiskunnallinen (Kunnan palvelujen 2009)

Budjetointi	<ul style="list-style-type: none"> - oma talousarvio, osa kunnan tai kuntayhtymän kirjanpitoa, nettobudjetti (Kunnan palvelujen 2009) 	<ul style="list-style-type: none"> - oma talousarvio (Tuke-loppuraportti 2008) 	<ul style="list-style-type: none"> - oma talousarvio(Kunnan palvelujen 2009)
Hallinto	<ul style="list-style-type: none"> - kunnan tai kuntayhtymän hallitus ja valtuusto, lautakunta / johtokunta, johtaja, johtosääntö (Tuke-loppuraportti 2008, Kunnan palvelujen 2009) 	<ul style="list-style-type: none"> - yhtymäkokous, johtokunta, johtaja, perussopimus (Tuke-loppuraportti 2008) 	<ul style="list-style-type: none"> - yhtiökokous - hallitus ja toimitusjohtaja (Kunnan palvelujen 2009) - yhtiöjärjestys - osakassopimus (L 21.7.2006/624)
Omistajaohjaus	<ul style="list-style-type: none"> - johtosääntö, kunnan tai kuntayhtymän valtuuston asettamat tavoitteet (L17.3.1995/365) - lautakunnan / johtokunnan jäsenet, mahdollinen ohjausryhmä, mahdollinen sopimus (Tuke-loppuraportti 2008) 	<ul style="list-style-type: none"> - perussopimus, kunnan ja kuntayhtymän asettamat tavoitteet talousarviossa (Tuke-loppuraportti 2008) - johtosääntö (L17.3.1995/365) - omistajien omistajapoliittiset ohjeet, konserniohjeet, hyvä hallintotapa –ohjeet, mahdollinen yhteinen ohjausryhmä, mahdollinen sopimus (Tuke-loppuraportti 2008) 	<ul style="list-style-type: none"> - yhtiöjärjestys, osakassopimus (L 21.7.2006/624) - omistajan talousarvioon asettamat tavoitteet, hallituksen jäsenet, omistajien omistajapoliittiset ohjeet, konserniohjeet, hyvä hallintotapa –ohjeet, mahdollinen yhteinen ohjausryhmä (Tuke-loppuraportti 2008)
Johtaminen	<ul style="list-style-type: none"> - Kuntalaki 17.3.1995/365 - johtaja virkasuhteessa, johtokunta, johtosääntö (Tuke-loppuraportti 2008) 	<ul style="list-style-type: none"> - Kuntalaki 17.3.1995/365 - perussopimus - johtaja virkasuhteessa, johtokunta, johtosääntö, konserniohjeet, hyvä hallintotapa –ohjeet (Tuke-loppuraportti 2008) 	<ul style="list-style-type: none"> - Osakeyhtiölaki 21.7.2006/624 - hallitus - toimitusjohtaja - konserniohjeet, hyvä hallintotapa –ohjeet (Tuke-loppuraportti 2008)
Henkilöstön asema	<ul style="list-style-type: none"> - kunnalliset työehto- ja virkaehtosopimukset - Laki kunnallisesta viranhaltijasta 11.4.2003/304 - Työsopimuslaki 26.1.2001/55 - yleissopimus / YT-sopimus (Kunnan palvelujen 2009) - siirto entisinä työntekijöinä, liikkeen luovutus, menettelytapa entisten etujen suhteen, toimitusjohtaja virkasuhteessa (Tuke-loppuraportti 2008) 	<ul style="list-style-type: none"> - kunnalliset työehto- ja virkaehtosopimukset - Laki kunnallisesta viranhaltijasta 11.4.2003/304 - Työsopimuslaki 26.1.2001/55 - yleissopimus / YT-sopimus (Kunnan palvelujen 2009) - siirto entisinä työntekijöinä, liikkeen luovutus, menettelytapa entisten etujen suhteen, toimitusjohtaja virkasuhteessa (Tuke-loppuraportti 2008) 	<ul style="list-style-type: none"> - yksityinen työehtosopimus, esimerkiksi palvelualojen työehtosopimukset - Laki yhteistoiminnasta yrityksissä 30.3.2007/334 - siirto entisinä työntekijöinä, liikkeen luovutus, menettelytapa entisten etujen suhteen (Tuke-loppuraportti 2008)

	raportti 2008)	2008)	
Eläketurva	- Kuntien eläkevakuutus KuEL (Kunnan palvelujen 2009)	- Kuntien eläkevakuutus KuEL	- Työntekijän eläkevakuutus, TyEL tai KuEL, joista KuEL suositeltava (Kunnan palvelujen 2009)
Rahoitus	- sisäinen ja ulkoinen maksurahoitus (Kunnan palvelujen 2009) - sisäinen lainarahoitus, ulkoinen lainarahoitus johtosäännön mukaisesti (Tuke-loppuraportti 2008)	- ulkoinen maksurahoitus, ulkoinen lainarahoitus (Tuke-loppuraportti 2008)	- ulkoinen maksurahoitus, ulkoinen lainarahoitus (Kunnan palvelujen 2009)
Investoinnit	- oma investointiohjelma, tulorahoituksella (Tuke-loppuraportti 2008)	- oma investointiohjelma, tulorahoituksella (Tuke-loppuraportti 2008)	- oma investointiohjelma, tulorahoituksella (Tuke-loppuraportti 2008)
Pääomarahaus	- kunnan tai kuntayhtymän peruspääoman korotus (Tuke-loppuraportti 2008) - rahoitusmarkkinat (Kunnan palvelujen 2009)	- kunnan ja kuntayhtymän peruspääoman korotus (Tuke-loppuraportti 2008)	- osakepääoman korotus, rahoitusmarkkinat (Kunnan palvelujen 2009)
Vieras pääoma / vakuudet	- kunnan tai kuntayhtymän velkaa, ei vaadita vakuutta (Tuke-loppuraportti 2008)	- vastaa itse velastaan, voidaan vaatia vakuus, selvitystila, purkaminen mahdollista (Tuke-loppuraportti 2008)	- vastaa itse velastaan, vaaditaan vakuus, selvitystila tai konkurssi mahdollinen (Tuke-loppuraportti 2008)
Verovelvollisuus	- kunnan liikelaitos ei ole verovelvollinen harjoittamastaan liiketoiminnasta omalla alueellaan, kuntayhtymän liikelaitos vastaavasti on verovelvollinen 6,1828 % (Tuke-loppuraportti 2008) - kunnan liikelaitos ei ole kiinteistöverovelvollinen, mutta kuntayhtymän liikelaitos on, - myynti arvonnäköverollista, esimerkiksi henkilöstöruokailu tai myynti ulkoisille asiakkaille, - kouluruokailu tai potilasruokailu	- tuloverollinen harjoittamastaan liiketoiminnasta 6,1828 %, kiinteistöverovelvollinen, arvonnäköverovelvollinen (Suomen Kuntaliitto 2008)	- tuloverollinen 26 % (Suomen Kuntaliitto 2008) - kiinteistöveroverollinen, arvonnäköverovelvollinen (Kunnan palvelujen 2009)

	arvonlisäverotonta (Tuke-loppuraportti 2008)		
Tulostavoite	- kunta päättää, ali-/ylijäämäinen (Kunnan palvelujen 2009)	- tavoitteena vähintään 0, ylijäämä mahdollistaa investoinnit ja toiminnan kehittämisen	- yhtiökokous, hallitus päättävät - tavoite yleensä voitollinen, mahdollistaa investoinnit ja toiminnan kehittämisen (Kunnan palvelujen 2009)
Tuloutus	- tuottovaade tuloutetaan kunnalle tai kuntayhtymälle	- tuottovaade tuloutetaan kunnalle ja kuntayhtymälle	- osinko osakkeenomistajille
Omaisuus	- juridisesti kunnan tai kuntayhtymän - määritellään omaisuus, jota hallinnoi (Kunnan palvelujen 2009)	- omistaa itsenäisesti (Tuke-loppuraportti 2008)	- omistaa itsenäisesti
Kiinteistöt	- kunnan tai kuntayhtymän tai vuokrattuja	- omistaa itse tai vuokraa	- omistaa itse tai vuokraa
Hankinnat / kilpailutus	- Laki julkisista hankinnoista 30.3.2007/348 - in-house –toimintaa, jos myynti < 20 % (rajaa ei ole sitovasti määritetty) (Tuke-loppuraportti 2008)	- Laki julkisista hankinnoista 30.3.2007/348 - in-house –toimintaa, jos myynti < 20 % (rajaa ei ole sitovasti määritetty) (Tuke-loppuraportti 2008)	- Laki julkisista hankinnoista 30.3.2007/348, jos kunnan tai kuntayhtymän osakeyhtiö - in-house –toimintaa, jos myynti < 20 % (rajaa ei ole sitovasti määritetty), jos kunnan / kuntayhtymän osakeyhtiössä ulkopuolisia sijoittajia ja myynti ulos > 20 %, niin kilpailutettava (Tuke-loppuraportti 2008)
Riskit	- ei (Suomen Kuntaliitto 2008)	- ei (Suomen Kuntaliitto 2008)	- konkurssimahdollisuus (Suomen Kuntaliitto 2008)
Toiminnan julkisuus	- Laki viranomaisten toiminnan julkisuudesta 21.5.1999/621 - Kuntalaki 17.3.1995/365 - Henkilötietolaki 22.4.1999/523	- Laki viranomaisten toiminnan julkisuudesta 21.5.1999/621 - Kuntalaki 17.3.1995/365 - Henkilötietolaki 22.4.1999/523	- ei julkista - kunnan tai kuntayhtymän käsitteeseen tulevat asiat julkisia ellei erityistä syytä pitää ei-julkisena (Tuke-loppuraportti 2008)
Suhde markkinoihin	- mahdollinen tietyissä rajoissa (Kunnan palvelujen 2009)	- Mahdollinen tietyissä rajoissa	- soveltuu markkinoille (Kunnan palvelujen 2009)

LIITE 2. Tuke-keskuskeittiö, AH_4.4.2009

TUKE keskuskeittiö (ateriamäärä esitetyssä mallissa n. 5200-5800
ateriaa/päivä + tuotteet, esim. kahvileivät, iltapalat, yms.)

Ateriajakelu sekä keskitetysti tarjottimilla ja annospakattuna että hajautettuna. Tässä mallissa ruoka valmistetaan keskuskeittiössä ja jaetaan joko kuuma kuumana ja kylmä kylmänä (cook & serve) tai kylmänä, jolloin valmistettu ruoka jäähdytetään (cook & chill)

Keskitetty jakelu tarjottimilla → ateriamäärä n. 2800-3100 kpl/päivä

- jakelu keskitetysti keskuskeittiössä
- ateriakokonaisuus tarjottimella joko kylmä kylmänä ja kuuma kuumana tai kaikki kylmänä
- kuljetus esim. osastoille keskitettyyn ruoanjakoon tarkoitetuilla vaunuilla
- astiat, tarjottimet ja kuljetusvaunut pestään keskuskeittiöllä

Puijon sairaala

- jakelu 3 x päivässä: aamupala, lounas ja päivällinen
- päiväkahvi- ja iltapalatuotteet jaetaan erillisjakona 1 x päivässä
- aamupala xxx kpl/jakelu ma-pe ja xxx kpl/jakelu la-su, ka xxx kpl/päivä
- lounas xxx kpl/jakelu ma-pe ja xxx kpl/jakelu la-su, ka xxx kpl/päivä
- päivällinen xxx kpl/jakelu ma-pe ja xxx kpl/jakelu la-su, ka xxx kpl/päivä
- päiväkahvituotteet ka xxx kpl/päivä
- iltapalatuotteet ka xxx kpl/päivä
- ateriat yhteensä ka xxxx kpl/päivä → ap+lo+pä yht. n. 1500 kpl/päivä
- osastoja yht. xx kpl/jakelu
- päiväkahvi keitetään osastokeittiössä
- päiväkahviastiat pestään osastokeittiössä
- osastojen tarvitsemat astiat pestään osastokeittiössä

Harjulan sairaala (10 osastoa)

- jakelu 3 x päivässä: aamupala, lounas ja päivällinen
- päiväkahvi- ja iltapalatuotteet jaetaan erillisjakona 1 x päivässä
- aamupala xxx kpl/jakelu ma-pe ja xxx kpl/jakelu la-su, ka xxx kpl/päivä
- lounas xxx kpl/jakelu ma-pe ja xxx kpl/jakelu la-su, ka xxx kpl/päivä
- päivällinen xxx kpl/jakelu ma-pe ja xxx kpl/jakelu la-su, ka xxx kpl/päivä
- päiväkahvituotteet ka xxx kpl/päivä
- iltapalatuotteet ka xxx kpl/päivä
- ateriat yhteensä ka xxxx kpl/päivä → ap+lo+pä yht. n. 900 kpl/päivä
- osastoja yht. xx kpl/jakelu
- päiväkahvi keitetään osastokeittiössä
- päiväkahviastiat pestään osastokeittiössä
- osastojen tarvitsemat astiat pestään osastokeittiössä

Puijonlaakson palvelukeskus (2 x 41-paikkaista pitkäaikaishoidonosastoa)

- jakelu 3 x päivässä: aamupala, lounas ja päivällinen
- päiväkahvi- ja iltapalatuotteet jaetaan erillisjakona 1 x päivässä
- aamupala xxx kpl/jakelu ma-pe ja xxx kpl/jakelu la-su, ka xxx kpl/päivä
- lounas xxx kpl/jakelu ma-pe ja xxx kpl/jakelu la-su, ka xxx kpl/päivä
- päivällinen xxx kpl/jakelu ma-pe ja xxx kpl/jakelu la-su, ka xxx kpl/päivä
- päiväkahvituotteet ka xxx kpl/päivä
- iltapalatuotteet ka xxx kpl/päivä
- ateriat yhteensä ka xxx kpl/päivä → ap+lo+pä yht. n. 120 kpl/päivä
- osastoja yht. xx kpl/jakelu
- päiväkahvi keitetään osastokeittiössä
- päiväkahviastiat pestään osastokeittiössä
- osastojen tarvitsemat astiat pestään osastokeittiössä

Tarinan sairaala Siilinjärvellä, n. 25 km keskuskeittiöltä

- jakelu 1 x päivässä: aamupalatuotteet, lämminlounas, kylmä päivällinen, päiväkahvituotteet ja iltapalatuotteet
- lounas lämpimänä xxx kpl/päivä
- päivällinen kylmänä xxx kpl/päivä → kuumennus osastokeittiössä / Tarinan keittiössä?
- aamupala tuotteina xxx kpl/päivä → valmistus Tarinan keittiössä?
- päiväkahvituotteet ka xxx kpl/päivä
- iltapalatuotteet ka xxx kpl/päivä
- ateriat yhteensä ka xxx kpl/päivä
- osastoja yhteensä xx kpl/jakelu
- päiväkahvi keitetään osastokeittiössä
- päiväkahviastiat pestään osastokeittiössä
- osastojen tarvitsemat astiat pestään osastokeittiössä

Keskitetty jakelu annospakkauksina → ateriamäärä n. 550-600 kpl/päivä

- ateria annostellaan keskitetysti ja pakataan aterioiden kuljetuspakkaukseen
- annospakattu ateria kertakäyttöastioissa (ei astiahuoltoa)
- annospakattu ateria kestoastioissa (astiahuolto keskuskeittiössä)
- ateriat annostellaan joko kylmänä tai kuuma kuumana ja kylmä kylmänä
- ateriat kuljetetaan asiakkaille

Kotipalvelun asiakkaat

Yksityiset asiakkaat

Henkilöstöateriat esim. pieniin toimipaikkoihin

Tarinan sairaala (osasto xxxx)

Hajautettu jakelu kuljetusastioissa → ateriamäärä n. 1850-2100 kpl/päivä

- ruoka valmistetaan ja kuljetetaan osasto-/ palvelukeittiöihin GN-astioissa
- ruoanjakelu tapahtuu osasto-/ palvelukeittiöissä
- ruokailuastioden pesu tapahtuu osasto-/ palvelukeittiöissä
- likaisten ruoankuljetusastioden pesu tapahtuu joko osasto-/ palvelukeittiöissä tai palautuvat likaisina keskuskeittiölle pesuun
- kuljetusta varten GN-astiat pakataan osasto-/ palvelukeittiöittäin ruoankuljetusvaunuihin tai mustiin kuljetuslaatikoihin
- kuljetusvaunujen ja -laatikoiden pesu tapahtuu keskuskeittiöllä

Puijon sairaalan henkilöstöravintola (nykyinen)

- jakelu 2 x päivässä palvelukeittiöön: neljä eri ateriovaihtoehtoa (lounas, kasvislounas, kevytlounas ja salaattilounas) → elintarviketurvallisuus
- tuotekuljetukset 1 x päivässä
- lounasaika ma-pe klo 10.00-14.30 ja la-su klo 11.00-14.00
- ruoanvalmistus ja tarjoilu GN-astioissa
- kuljetus trukkivetoisilla kuljetusvaunuilla
- ruokailuastioden pesu tapahtuu palvelukeittiössä
- ruoka-astioden pesu tapahtuu keskuskeittiössä
- kuljetusvaunujen pesu tapahtuu keskuskeittiössä
- ateriamäärä xxx kpl/päivä ma-pe ja xxx kpl/päivä la-su → n. 700-900 kpl/päivä

Puijon sairaalan henkilöstöravintola (uusi, B11-projekti)

- jakelu 2 x päivässä a la Carte keittiöön: neljä eri ateriovaihtoehtoa (lounas, kasvislounas, kevytlounas ja salaattilounas) → elintarviketurvallisuus
- tuotekuljetukset 1 x päivässä
- lounasaika ma-pe klo 10.00-14.30 ja la-su klo 11.00-14.00
- ruoanvalmistus ja tarjoilu GN-astioissa
- kuljetus trukkivetoisilla kuljetusvaunuilla
- ruokailuastioden pesu tapahtuu a la Carte keittiössä

- ruoka-astioiden pesu tapahtuu keskuskeittiössä, paitsi niiden astioiden osalta, jotka kuuluvat a la Carte keittiöön
- kuljetusvaunujen pesu tapahtuu keskuskeittiössä
- ateriamäärä xxx kpl/päivä ma-pe ja xxx kpl/päivä la-su → n. 200-250 kpl/päivä

Alavan sairaala

- jakelu 3 x päivässä: aamupala, lounas ja päivällinen
- päiväkahvituotteet jaetaan lounasjakelussa ja iltapalatuotteet jaetaan päivällisjakelussa
- aamupala xx kpl/jakelu ma-pe ja xx kpl/jakelu la-su, ka xx kpl/päivä
- lounas xx kpl/jakelu ma-pe ja xx kpl/jakelu la-su, ka xx kpl/päivä
- päivällinen xx kpl/jakelu ma-pe ja xx kpl/jakelu la-su, ka xx kpl/päivä
- päiväkahvituotteet ka xx kpl/päivä
- iltapalatuotteet ka xx kpl/päivä
- ateriat yhteensä ka xxx kpl/päivä → ap+lo+pä yht. n. 30 kpl/päivä
- osastoja yht. xx kpl/jakelu
- päiväkahvi keitetään osastokeittiössä
- ruokailuastiat pestään osastokeittiössä
- osastojen tarvitsemat astiat pestään osastokeittiössä

Julkulan sairaala, osastot

- jakelu 3 x päivässä: aamupala, lounas ja päivällinen
- päiväkahvituotteet jaetaan lounasjakelussa ja iltapalatuotteet jaetaan päivällisjakelussa
- aamupala xx kpl/jakelu ma-pe ja xx kpl/jakelu la-su, ka xx kpl/päivä
- lounas xx kpl/jakelu ma-pe ja xx kpl/jakelu la-su, ka xx kpl/päivä
- päivällinen xx kpl/jakelu ma-pe ja xx kpl/jakelu la-su, ka xx kpl/päivä
- päiväkahvituotteet ka xx kpl/päivä
- iltapalatuotteet ka xx kpl/päivä
- ateriat yhteensä ka xxx kpl/päivä → ap-lo-pä yht. n. 300 kpl/päivä
- osastoja yht. xx kpl/jakelu
- päiväkahvi keitetään osastokeittiössä
- ruokailuastiat pestään osastokeittiössä
- osastojen tarvitsemat astiat pestään osastokeittiössä

Julkulan sairaala, henkilöstöravintola

- jakelu 1 x päivässä: lounas, kasvislounas, kevytlounas ja salaattilounas
- tuotekuljetukset lounaskuljetuksessa
- lounasaika ma-pe klo 10.00-14.30
- ruoanvalmistus ja tarjoilu GN-astioissa
- kuljetus ruoankuljetusvaunuilla ja mustissa laatikoissa
- ruokailuastioiden pesu tapahtuu henkilöstöravintolan palvelukeittiössä
- ruoka-astioiden pesu tapahtuu keskuskeittiössä
- kuljetusvaunujen pesu tapahtuu keskuskeittiössä
- ateriamäärä xxx kpl/päivä ma-pe → n. 40 kpl/päivä

Tarinan sairaalan osastot Siilinjärvellä, n. 25 km keskuskeittiöstä

- jakelu 1 x päivässä: aamupalatuotteet, lämminlounas, kylmä päivällinen, päiväkahvituotteet ja iltapalatuotteet
- lounas lämpimänä xxx kpl/päivä
- päivällinen kylmänä xxx kpl/päivä → kuumennus osastokeittiössä / Tarinan keittiössä?
- aamupala tuotteina xxx kpl/päivä → valmistus Tarinan keittiössä?
- päiväkahvituotteet ka xxx kpl/päivä
- iltapalatuotteet ka xxx kpl/päivä
- ateriat yhteensä ka xxx kpl/päivä → ap+lo+pä yht. n. 30 kpl/päivä
- osastoja yhteensä xx kpl/jakelu
- päiväkahvi keitetään osastokeittiössä
- päiväkahviastiat pestään osastokeittiössä
- osastojen tarvitsemat astiat pestään osastokeittiössä

Tarinan sairaalan henkilöstöravintola Siilinjärvellä, n. 25 km keskuskeittiöstä

- jakelu 1 x päivässä: lounas, kasvislounas, kevytlounas ja salaattilounas
- tuotekuljetukset lounaskuljetuksessa

- lounasaika ma-pe klo 10.00-14.30
- ruoanvalmistus ja tarjoilu GN-astioissa
- kuljetus ruoankuljetusvaunuilla ja mustissa laatikoissa
- ruokailuastoiden pesu tapahtuu Tarinan keittiössä
- ruoka-astoiden pesu tapahtuu keskuskeittiössä
- kuljetusvaunujen pesu tapahtuu keskuskeittiössä
- ateriamäärä xxx kpl/päivä ma-pe → n. 50 kpl/päivä

Valkeisen sairaala (3 osastoa) → ap+lo+pä yht. n. 180 kpl/päivä

Leväsén palvelukeskus (2 osastoa, joissa yht. 57 hoitopaikkaa) → ap+lo+pä yht. n. 170 kpl/päivä

Suokadun palvelutalo → ap+lo+pä yht. n. 30 kpl/päivä

Kaupungintalon henkilöstöravintola → n. 100 kpl/päivä

Valtuustovirastotalon henkilöstöravintola → n. 100 kpl/päivä

Terveyskeskus (Savotalo) → n. 30 kpl/päivä

Päivähoidon henkilöstöruokailu

Erityisruokavaliot

- erityisruokavalioiden keskitetty valmistus keskuskeittiössä (ateriat, leivonnaiset)
- erityisruokavalio asiakkaat sairaaloissa, palvelutaloissa ja –keskuksissa, henkilöstöateriat, päivähoito ja koulut
- hajautetussa jakelussa pakataan asiakaskohtaisesti vain yksittäisten asiakkaiden osalta
- vaatimukset hyvälle dieettikeittiölle

Tuotantotavat

Ruoan kuumavalmistus

perinteinen tapa valmistaa ruokaa

Ruoan kylmävalmistus

- kylmävalmistuksessa ruoka valmistetaan kylmänä keittiössä ja varastoidaan tarvittaessa
- kuumennus tapahtuu palvelukeittiössä, jossa on asianmukaiset kuumennuslaitteet ja riittävät varastointitilat
- kylmävalmistuksessa kaikkien raaka-aineiden on oltava alle +4 asteisia, eikä ne saa päästä lämpenemään
- kylmävalmistustilojen lämpötilat ovat +6-+12 asteisia
- kylmävalmistus tapahtuu aina esikäsitellyistä tai pakastetuista tuotteista
- kylmävalmistuksen ratkaisevin tekijä on kylmässä liukeneva tärkkelys ja edellä mainitut esikäsitellyt raaka-aineet
- löytyykö hyötyä kun yhdistetään perinteinen kylmäkeittiötoiminta (salaatit, voileivät, täytetyt sämpylät / patongit yms. kylmät tuotteet) kylmävalmistuksen kanssa? → keittiöön on kuitenkin rakennettava kylmäkeittiö!

LIITE 3. Malli Tuke-keskuskeittiö toiminta 28.8.09 AH -taulukosta

	SAIRAALAT	
	PUIJON SAIRAALA NYKYHETKI	PUIJON SAIRAALA TULEVAISUUS
ASIAKKAAT	erikoissairaanhoido / akuuttisairaanhoido	erikoissairaanhoido / akuuttisairaanhoido
KESKITETTY JAKELU • aamupala • lounas • päivällinen	3 x päivässä 370-435 380-510 380-510	3 x päivässä 400 500 500
HAJAUTETTU JAKELU • aamupala • lounas • päivällinen	10 10 10	Tulevaisuudessa voi olla hajautettujakelua enemmän kuin nyt ja keskitetty voi vähentyä.
ERITYISRUOKAVALIOT Lounas / päivä (erityisruokavaliot + rakennemuunnatut)	180	Määrä luultavasti kasvaa
Päiväkahvit tuotteet Iltapalatuotteet Elintarvikejakelu	Lounasjakelun yhteyd. Päivällisjakelun yhteyd.	Erilliskuljetus Erilliskuljetus Erilliskuljetus
ATERIAMÄÄRÄ ap+lo+pä	1450	1400
Osastoja kpl/jakelu	30-36 kpl/jakelu	30-40 kpl/jakelu
Ruoankuljetusvaunut	10 kpl Burlodge 30 kpl neutraaleja vaunuja	Kaikki konepestäviä ruoankuljetusvaunuja erillisellä kuumennusyksiköllä
Keskitetyn jakelun vaunut kpl Hajautetun jakelun vaunut kpl Lämpölaatikot kpl	40	
TUOTANTOKEITTIÖ TOIMITUSKEITTIÖ PALVELUKEITTIÖ	Ravintokeskus Osastokeittiö	Keskuskeittiö Osastokeittiö
Sisäkuljetus Ulkokuljetus	x	x
Osastoruokailu Ravintolasaliruokailu	X x	X x
RAVINTOLAT kpl • Ateriavaihtoehdot kpl • Aukioloaika • Ateriamäärä • Jakelu / päivä • Ruokailuastioiden pesu • GN-astioiden pesu • Lämpövaunut kpl	1 4 10.00-14.30 700-800 Jatkuva täydennys Ravintokeskus Ravintokeskus -	2 2-4 10.00-16.00 1200 2 Palvelukeittiö Keskuskeittiö 10 kpl
Annospakkausateriat • Kotiateriat • Henkilöstöruokailu • Erityisruokavaliot kouluille ja päiväkodeille		yö- ja päivystysateriat
ateriatilausjärjestelmä	WebMysli	WebMysli
Ateriat yksityisille kpl/päivä	-	-